



**Alice João
Fernandes Pinto**

**Sistemas de Incentivos no Mercado de Trabalho:
Aplicação ao Caso da Empresa *Dellent Consulting***



**Alice João
Fernandes Pinto**

**Sistemas de Incentivos no Mercado de Trabalho:
Aplicação ao Caso da Empresa *Dellent Consulting***

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia – Ramo Economia da Empresa, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) da Universidade de Aveiro, e da Doutora Anabela Botelho Veloso, Professora Catedrática do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) da Universidade de Aveiro.

Aos meus pais, ao Luís Santos e aos meus colegas da *Dellent*!

o júri

presidente

Professora Doutora Marta Alexandra da Costa Ferreira Dias
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Anabela Botelho Veloso
Professora Catedrática, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Emília Camargo
Professora Titular, Universidade Caxias do Sul, Brasil

Agradecimentos

Agradeço à Prof. Doutora Maria Elisabeth Teixeira Pereira e Rocha por todo o apoio, dedicação, empenho e cuidado durante a elaboração da dissertação. Não só durante este tempo, mas também ao longo destes 5 anos de formação académica, por todo o conhecimento transmitido, pelas experiências vividas e oportunidades dadas.

Agradeço à Prof. Doutora Anabela Botelho Veloso pelo imprescindível e incondicional apoio durante todo o período de elaboração da dissertação. Por todo o seu conhecimento transmitido. Pelas suas opiniões construtivas e pela sua disponibilidade e prontidão para ajudar em tudo.

Agradeço ao Luís Santos por sempre ter estado ao meu lado durante esta fase. Se hoje termino esta dissertação, é por todo o teu constante apoio dia após dia.

Aos meus pais quero agradecer por sempre me terem desafiado a crescer e a alcançar novos desafios e projetos para a minha vida. Obrigada!

Agradeço também a todos os colegas e amigos que ao longo deste tempo me ajudaram.

palavras-chave

Incentivos, Desempenho, Esforço, Trabalhadores Mercado de Trabalho.

Resumo

Este trabalho analisa a importância dos sistemas de incentivos no mercado de trabalho, usando para o efeito um estudo de caso da empresa *Dellent Consulting*. Os sistemas de incentivos desempenham um papel fundamental na economia, pelo que têm vindo a ser, cada vez mais, implementados pelas empresas. Com a implementação destes sistemas, as empresas pretendem que os seus trabalhadores sejam mais eficientes no desempenho das suas tarefas e contribuam de forma positiva para o crescimento da empresa. Assim, no presente estudo examinam-se, entre outras, as seguintes questões fundamentais: na empresa *Dellent Consulting* existem incentivos? Os colaboradores estão satisfeitos? A análise destas questões baseou-se na aplicação de dois inquéritos aos colaboradores da empresa, um realizado em setembro de 2016 e o outro em setembro de 2017. Neste intervalo de tempo foram implementadas pela empresa vários incentivos visando promover uma maior satisfação dos seus colaboradores. A análise comparativa das respostas dos colaboradores aos dois inquéritos permite averiguar a eficácia dos incentivos implementados. Os resultados da análise descritiva e econométrica indicam que a aplicação deste sistema de incentivos teve efetivamente um impacto positivo quer ao nível da satisfação global dos colaboradores, quer ao nível salarial.

Keywords

Incentives, Performance, Effort, Workers, Labour Market.

Abstract

The aim of this paper is to analyse the importance of incentive systems in the labour market using the case study of the company *Dellent Consulting*. The incentive systems play a key role in the economy and are being increasingly implemented by companies. With the implementation of these systems the companies aim for their employees to be more efficient performing their tasks and contribute positively to the growth of the company. Thus in this study, amongst others, the fundamental questions are examined: are there incentives in the company *Dellent Consulting*? Are employees satisfied? The analysis of these questions was based on the application of two surveys to the company's employees, one carried out in September 2016 and the other in September 2017. In this time period several incentives aimed to promote a greater satisfaction of its employees were implemented by the company. The comparative analysis of the employees' responses to the two surveys makes possible to find out if the implemented incentives were efficient. The results of the descriptive and econometric analysis indicate that the application of this incentive system has had a positive impact both in terms of overall satisfaction of the employees and that of salary levels.

Índice

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Índice de Tabelas | i |
| Índice de Figuras | i |
| Índice de Gráficos..... | ii |
| 1. Introdução | 11 |
| 2. Revisão de Literatura..... | 15 |
| 2.1. Teorias do Emprego e Desemprego..... | 15 |
| 2.2. Principais Sistemas de Incentivos no Mercado de Trabalho | 19 |
| 3. Estudo de Caso: A Empresa <i>Dellent Consulting</i> | 29 |
| 3.1 Descrição da Empresa | 29 |
| 3.2 Descrição de funções e salários | 33 |
| 4. Aplicação Empírica | 35 |
| 4.1. Metodologia e Dados..... | 35 |
| 4.2. Resultados Empíricos | 37 |
| 4.2.1. Inquérito Inicial | 37 |
| 4.2.2. Inquérito Após Implementação do Sistema de Incentivos | 45 |
| 4.2.3. Análise Comparativa dos Resultados dos Inquéritos..... | 50 |
| 4.2.4. Análise e Discussão dos Resultados Econométricos | 53 |
| 5. Conclusão | 67 |
| Referências Bibliográficas..... | 71 |
| Anexos..... | 75 |
| Anexo 1 -Questionário inicial realizado a setembro de 2016 com o título de “Avaliação da satisfação dos colaboradores da <i>Dellent</i> ” | 75 |
| Anexo 2 -Questionário final realizado a setembro de 2017 com o título de “Avaliação da satisfação dos colaboradores da <i>Dellent</i> ” | 79 |

Índice de Tabelas

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Funções e valores salariais dos colaboradores em outsourcing na <i>Dellent Consulting</i> | 34 |
| Tabela 2 - Estimação do modelo logit para y1 | 56 |
| Tabela 3 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y1..... | 56 |
| Tabela 4 - Estimação do modelo logit para y2 | 57 |
| Tabela 5 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y2..... | 58 |
| Tabela 6 - Estimação do modelo logit para y3 | 59 |
| Tabela 7 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y3..... | 59 |
| Tabela 8 - Estimação do modelo logit para y4 | 60 |
| Tabela 9 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y4..... | 60 |
| Tabela 10 - Estimação do modelo logit para y5 | 61 |
| Tabela 11 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y5..... | 61 |
| Tabela 12 - Estimação do modelo logit para y6 | 62 |
| Tabela 13 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y6..... | 63 |
| Tabela 14 - Estimação do modelo Random-Effects | 64 |

Índice de Figuras

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Produto e mercado de trabalho | 16 |
| Figura 2 - Organograma <i>Dellent Consulting</i> | 31 |
| Figura 3 - Avaliação da satisfação com a gestão e sistemas de gestão no inquérito inicial | 39 |
| Figura 4 - Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências no inquérito inicial | 40 |
| Figura 5 - Avaliação do envolvimento ativo na organização no inquérito inicial..... | 41 |
| Figura 6 - Avaliação dos níveis de motivação no inquérito inicial | 41 |
| Figura 7 - Avaliação dos níveis de satisfação com a situação profissional no inquérito inicial | 43 |
| Figura 8 - Avaliação da satisfação global no inquérito inicial | 44 |
| Figura 9 - Avaliação da satisfação com a gestão e sistemas de gestão no inquérito final | 47 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 10 - Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências no inquérito final..... | 47 |
| Figura 11 - Avaliação do envolvimento ativo na organização no inquérito final | 48 |
| Figura 12 - Avaliação dos níveis de motivação no inquérito final..... | 48 |
| Figura 13 - Avaliação dos níveis de satisfação com a situação profissional no inquérito final..... | 49 |
| Figura 14 - Avaliação da satisfação global no inquérito final..... | 50 |

Índice de Gráficos

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Intervalo de idades dos colaboradores no inquérito inicial..... | 38 |
| Gráfico 2 - Género dos colaboradores no inquérito inicial | 38 |
| Gráfico 3 - Intervalo de anos de experiência profissional dos colaboradores no inquérito inicial | 38 |
| Gráfico 4 - Intervalo de anos de antiguidade dos colaboradores na <i>Dellent</i> no inquérito inicial | 38 |
| Gráfico 5 - Intervalo de idades dos colaboradores no inquérito final | 46 |
| Gráfico 6 - Género dos colaboradores no inquérito final | 46 |
| Gráfico 7 - Intervalo de anos de experiência profissional dos colaboradores no inquérito final..... | 46 |
| Gráfico 8 - Intervalo de anos de antiguidade dos colaboradores na <i>Dellent</i> no inquérito final..... | 46 |
| Gráfico 9 - Colaboradores que responderam ao inquérito inicial..... | 46 |

1. Introdução

Esta dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Economia, no ramo de Economia da Empresa, e tem como principal objetivo estudar a importância dos sistemas de incentivos no mercado de trabalho. Com este propósito, a presente dissertação segue o enquadramento teórico envolvente para um maior conhecimento científico dos sistemas de incentivos no mercado de trabalho com aplicação empírica ao caso particular do estudo da empresa *Dellent Consulting*, colocando como questões de partida: Existem incentivos na empresa? Qual a satisfação dos trabalhadores, também referido como “colaboradores” ao longo do texto, perante os incentivos da empresa?

O tema em estudo é muito relevante porque permite compreender a importância dos incentivos para a satisfação dos colaboradores, assim como para a obtenção de um melhor desempenho profissional.

De modo a abordar da melhor forma os sistemas de incentivos do mercado de trabalho começou por se fazer uma breve revisão de literatura sobre as teorias do emprego e desemprego. Dentro destas teorias abordaram-se as teorias clássicas versus keynesianas, que englobam a teoria da rigidez salarial e desemprego e as modernas teorias do desemprego, que inserem três modelos diferentes: o modelo de salários eficientes, o modelo contratual e o modelo de procura e alinhamento. Estas teorias explicam, de formas distintas, os níveis de salário que um trabalhador tem e o nível de desemprego. Podem existir períodos muito prolongados de desemprego.

Após uma melhor compreensão destas teorias, procedeu-se, então, a uma análise e compreensão mais detalhada dos sistemas de incentivos salariais. Segundo Prendergast (1999), os incentivos são a essência da economia no mercado de trabalho, pois é desta forma que as empresas fazem com que os seus trabalhadores estejam em sintonia com os objetivos e interesses das empresas. No entanto, para ser possível que os colaboradores assumam a excelência dos resultados é necessário haver uma avaliação de desempenho por competências (Gramignia, 2002 *apud* Parra, 2014).

Os sistemas de incentivos nas organizações são cada vez mais implementados e existem vários mecanismos de incentivar os trabalhadores a desenvolverem um maior esforço (Guerra, Pereira & Camargo, 2016; Harbringa & Irlenbusch, 2003). No entanto, a forma como os mecanismos afetam o desempenho não é universal (Prendergast, 1999).

Os vários tipos de incentivos abordados são: pagamento à peça e à comissão, torneios de promoções, participação nos lucros, salários de eficiência e compensação diferida.

Todos estes incentivos são diferentes e para os aplicar às empresas tem primeiro de se definir o seu próprio objetivo, de forma a poder decidir o que melhor permite atingir o objetivo pretendido. Apesar de todos os incentivos terem como propósito uma melhoria no desempenho individual, nem sempre isso acontece, pois, os trabalhadores menos capazes em vez de melhorarem o seu desempenho recorrem à sabotagem do trabalho dos colegas mais capazes.

De forma a reduzir o impacto destas atividades negativas que causam grandes desperdícios de recursos, consideram-se vários sistemas de promoção que têm o efeito de reduzir ou até eliminar as atividades negativas. Esses sistemas são: igualdade de remuneração, sistema de promoção por antiguidade, incentivos e compensações em grupo, designação inicial de um sucessor e recrutamento externo (Chen, 2003). Estes permitem diminuir o impacto dos efeitos negativos, mas criam outros problemas, como é o caso da diminuição da produtividade. No entanto, a sabotagem pode ser observável, facilitando no controle destas atividades negativas (Chen, 2003).

Os torneios de promoção também são usados para a motivação nas organizações hierárquicas modernas, tendo como objetivo motivar os colaboradores a trabalharem mais (Orrison et al, 2004). Neste caso a remuneração de um trabalhador depende da progressão da hierarquia da empresa, sendo os contratos inter-temporais, onde os prémios de um determinado nível dependem dos prémios anteriores (Prendergast, 1999).

Após uma revisão de literatura que permite um enquadramento adequado das teorias e conceitos que sustentam a atual investigação, aplicada ao caso da empresa *Dellent Consulting* e que tem como objetivo responder às seguintes questões de partida: “Existe um sistema de incentivos na empresa *Dellent Consulting*?” e “Os colaboradores estão satisfeitos?”.

Com este propósito inicial, dividiu-se o presente estudo em duas componentes, de forma a conseguir perceber a satisfação dos colaboradores da empresa estudada.

Em primeiro lugar os colaboradores foram submetidos duas vezes, com um intervalo de um ano, a um inquérito de avaliação da satisfação. No final do primeiro inquérito, realizado em setembro de 2016, decorreram, também, reuniões com os colaboradores, em grupos de 3 a 4 pessoas, de forma a identificar sugestões de medidas a tomar. O intervalo

de um ano permitiu a implementação de várias medidas incluídas no sistema de incentivos, também referido como “a medida” ao longo do texto.

Para ir ao encontro das sugestões dos colaboradores, foi criado um plano de formação para 2017 à medida de cada colaborador e no final de 2016 já estava em vigor um sistema de avaliação de desempenho. Em relação ao acompanhamento dos colaboradores, também se aperfeiçoou o mesmo, havendo acompanhamento regular e periódico dos colaboradores. Por fim, criou-se o programa *Dellent Plus* que consiste num conjunto de protocolos com várias entidades que proporcionam condições especiais para todos os colaboradores e família. Este plano de incentivos é constituído por várias parcerias, estando em constante atualização.

Posteriormente, foi feita uma análise descritiva e uma análise econométrica dos dados obtidos no primeiro e segundo inquéritos para averiguar se os incentivos implementados tiveram efeito ao nível salarial e ao nível da satisfação dos colaboradores. Assim, foram estimadas duas funções diferentes: o impacto da medida na satisfação dos colaboradores, usando o modelo *logit* com a opção de “*cluster*” para acomodar observações repetidas; e, o impacto da medida no salário dos colaboradores, usando o modelo de regressão linear para dados em painel – “*random effects*”.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. Após esta introdução, no Capítulo 2 é descrita a Revisão de Literatura, que apresenta o enquadramento teórico do tema da tese: uma definição de mercado de trabalho, as teorias do emprego e desemprego e, por último, os principais tipos de sistemas de incentivos. O Capítulo 3 apresenta o estudo de caso da empresa *Dellent Consulting*, onde é feita a descrição da empresa e a descrição das funções e salários. No Capítulo 4 é elaborada a Aplicação Empírica para a empresa *Dellent Consulting*, que corresponde à descrição e apresentação da metodologia e dados e dos resultados empíricos, assim como da análise e discussão dos resultados econométricos. O último capítulo apresenta as principais conclusões, limitações do estudo e pistas de investigação futuras.

2. Revisão de Literatura

O mercado de trabalho é o local onde os trabalhadores e os empregadores interagem entre si mediante o acordo face a um dado salário. Aqui, os empregadores procuram contratar os melhores trabalhadores, e os trabalhadores procuram o emprego que lhes traga um maior salário e uma maior satisfação.

O que dita o mercado de trabalho é a oferta de trabalho por parte dos trabalhadores e a procura por parte dos empregadores e, desta forma, ocorre a interação entre ambos até haver um ponto de equilíbrio entre a quantidade oferecida e a quantidade procurada de trabalho a um dado salário. Os empregadores procuram os melhores trabalhadores, de acordo com as suas necessidades (Parra, 2014).

Neste capítulo apresenta-se a revisão de literatura que serve de base ao enquadramento teórico do tema em estudo nesta dissertação, pelo que serão abordadas a seguir, de forma resumida, as teorias mais gerais do emprego e desemprego, nomeadamente as teorias clássicas versus keynesianas e as modernas teorias do desemprego. Sendo, por último, descritos em particular os principais tipos de sistemas de incentivos no mercado de trabalho.

2.1. Teorias do Emprego e Desemprego

Teorias Clássicas versus Keynesianas

De acordo com a visão da teoria clássica, os salários nominais são fluídos e o sistema económico vai-se ajustando, o que leva a ocorrer desemprego voluntário (Burda & Wyplosz, 2011; Donário & Santos, 2016). No entanto, o facto de existir um salário mínimo e um subsídio de desemprego leva a que haja mais desemprego, pois, além do desequilíbrio que gera no mercado de trabalho, o ajustamento lento dos salários produz excesso ou escassez nos mercados de trabalho individuais, de que resultam custos e falta de eficiência. O desemprego clássico é fundamentado através da oferta agregada (Burda & Wyplosz, 2011; Romer, 2012).

Para a teoria Keynesiana, centrada no curto prazo, o mercado de trabalho é um mercado em desequilíbrio. No médio prazo responde às condições de mercado orientado pelos salários das profissões com grande procura relativamente ao das profissões com pouca procura; enquanto no longo prazo, acaba por se ajustar às condições de mercado (Burda & Wyplosz, 2011; Romer, 2012).

Em relação ao desemprego, podem persistir períodos muito prolongados de desemprego. Ou seja, dado um certo aumento nos preços, tanto a oferta como a procura de trabalho, sob determinado salário nominal, aumentam, e este aumento é superior ao emprego disponível (Donário & Santos, 2016).

Uma interpretação do desemprego Keynesiano reside na incapacidade dos mercados para encontrar um equilíbrio. Supondo o exemplo de uma redução exógena da procura de trabalho, representada na Figura 1 em (a) pela deslocação de A para B, a melhor resposta da empresa será reduzir o emprego ao longo da curva D em (b). Para o caso Keynesiano, com salários (W) e preços (P) estão rígidos, a situação é descrita pelo ponto B', onde os salários reais se mantêm inalterados, o mercado de trabalho está em desequilíbrio e existe desemprego involuntário, dado por B'A. No caso Neoclássico, face à diminuição da procura, as empresas baixam os preços e os empregados aceitam cortes nos salários o que permite que o mercado de trabalho regresse ao equilíbrio inicial em A (Burda & Wyplosz, 2011: 284).

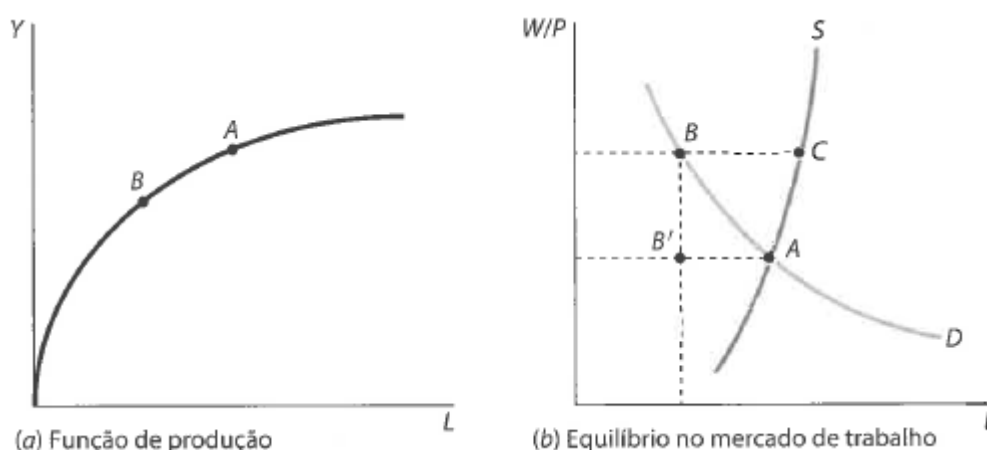


Figura 1 - Produto e mercado de trabalho (Burda & Wyplosz, 2011:284)

Modernas Teorias do Desemprego

Nas modernas teorias do desemprego são abordados três modelos: o Modelo de Salários Eficientes, o Modelo Contratual e o Modelo de Procura e Alinhamento.

A *Teoria ou Modelo dos Salários de Eficiência* centra-se no salário enquanto meio para motivar o trabalho e tem como suposição chave a existência de um benefício e de um custo em pagar um salário mais elevado (Rodríguez, 2009; Shapiro & Stiglitz, 1984). Rodríguez (2009) refere que os salários de eficiência podem permitir aumentar a produtividade, obter

maior esforço e dedicação, aumentar a noção sobre as consequências negativas por parte dos trabalhadores e diminuir a rotatividade. Este aumento de produtividade está relacionado com vários fatores, nomeadamente: um aumento do consumo, motivação e saúde; um maior esforço e dedicação por parte dos trabalhadores que pretendem conseguir uma promoção ou evitar o despedimento; um estímulo do aumento das competências dos trabalhadores que pode resultar na contratação de trabalhadores mais produtivos, dado que o excesso de oferta no mercado de trabalho permite uma maior seleção no processo de recrutamento; uma menor rotatividade dos trabalhadores e dos consequentes custos associados à formação e à fuga de trabalhadores para a concorrência (Romer, 2012).

A produtividade depende do salário e do desemprego. No sentido de maximizarem os lucros, as empresas podem ter interesse em pagar mais do que o salário para o qual a oferta e a procura de trabalho são iguais. Neste caso, diz-se que as empresas pagam *Salários de Eficiência* (Romer, 2012). Este salário é superior ao salário de equilíbrio e a produtividade também é superior, o que compensa os custos associados ao aumento salarial (Rodríguez, 2009).

Este modelo apresenta várias implicações: mostra que os salários de eficiência podem gerar desemprego, implica que o salário real é insensível às alterações da procura e fornece uma explicação para as variações lentas nos salários reais, mas não explica a razão pela qual o salário médio varia lentamente, embora ajude a explicar a existência de desemprego (Rodríguez, 2009; Romer, 2012; Yellen, 1984).

Os *Modelos Contratuais* ou *Modelo de Contratos Implícitos* apresentam suposições Walrasianas acerca do mercado de trabalho de longo prazo. O mercado de trabalho envolve relações de longo prazo entre trabalhadores e empresas, assim as empresas não contratam novos trabalhadores em todos os períodos e os salários apresentam uma tendência para se manterem estáveis (Romer, 2012). Desta forma, os empregos a longo prazo requerem aprendizagem e competências específicas por parte dos trabalhadores (Akerlof & Main, 1981). O objetivo é os trabalhadores estarem satisfeitos nos seus empregos e permanecerem nos mesmos enquanto o fluxo de rendimento que eles esperam obter seja preferível às oportunidades de emprego externas. Essa comparação pode não ter importância no fluxo de rendimento devido à relação de longo prazo com a empresa (Romer, 2012).

Segundo Romer (2012), existem dois tipos de modelos contratuais: *contratos salariais* e *contratos eficientes*. Os *contratos salariais* são um tipo simples de contrato que apenas

especifica o salário e a empresa escolhe o emprego determinado de acordo com um fator que muda a função de lucro. Com este tipo de contrato existe desemprego e rigidez do salário real. Uma diminuição na procura de trabalho provoca uma redução do emprego da empresa para o salário real fixado e a oferta de trabalho mantém-se, o que gera desemprego. Enquanto que os *contratos eficientes* são contratos onde existe a possibilidade de melhorar um contrato salarial, pois a empresa oferece aos trabalhadores o salário e as horas para cada realização possível do fator que muda a função lucro. A quantidade de trabalho que a empresa contrata é elevada quando o fator que muda a função de lucro é elevado. Ou seja, o modelo implica que o salário horário seja contracíclico. Sob contratos eficientes o rendimento real dos trabalhadores é constante, pelo que o modelo implica uma forte rigidez do salário real.

Um problema está nos contratos de longo prazo, em que o salário não tem um papel alocativo, isto é, as empresas não escolhem o emprego tendo em conta o salário dado.

Em contratos eficientes, os trabalhadores não são livres de escolher a sua oferta de trabalho dado o salário. Em vez disso, salário e emprego são simultaneamente especificados para o rendimento ótimo com risco partilhado e eficiência face à alocação de recursos.

Quando o emprego é baixo, a desutilidade marginal do trabalho é baixa e o salário hora é elevado, e neste caso, os trabalhadores desejam trabalhar mais a este salário. Assim, a combinação de salários para determinado período de tempo e de ajustamentos salariais encadeados gera o ajustamento gradual de salários e produto na economia real.

O Modelo de Procura e Alinhamento (Modelos de Search and Matching) tem como objetivo explicar o desemprego num mercado competitivo, onde empresas e trabalhadores têm informações incompletas sobre o mercado de trabalho. Assim, este modelo destaca a importância das agências de emprego e dos sistemas de informação no mercado de trabalho como instrumentos para combater o desemprego (Romer, 2012; Yashiv, 2007).

As suposições deste modelo são: trabalhadores e empregos heterogêneos; em desemprego friccional as empresas são indiferentes entre perder os seus empregados desde que existam idênticos trabalhadores disponíveis no mercado ao mesmo salário (condição walrasiana); os trabalhadores procuram vagas e ofertas salariais e as empresas procuram trabalhadores com produtividade desconhecida (informação imperfeita); existem várias empresas a oferecer trabalho, o trabalhador não está informado e leva algum tempo a localizá-la; o indivíduo para localizar a vaga desejada gasta tempo e recursos e as

atividades e procura de emprego tendem a prolongar a duração do desemprego (investimento em capital humano). Por simplificação, consideram-se que as atividades de procura de emprego são realizadas somente por desempregados homogêneos que fazem face a um grande número de ofertas salariais; sendo que os trabalhadores preferem um salário mais alto a um mais baixo, pois pretendem maximizar a sua função utilidade ao longo do ciclo de vida; e as ofertas salariais refletem-se numa distribuição de probabilidade conhecida pelos desempregados (Romer, 2012; Yashiv, 2007).

2.2. Principais Sistemas de Incentivos no Mercado de Trabalho

Incentivos

A economia do mercado de trabalho é baseada nos incentivos praticados e assenta em grande parte na previsão de como os trabalhadores mudam o seu comportamento em resposta aos incentivos (Fehr & Falk, 2002). Os sistemas de incentivos permitem aumentar a produtividade e melhorar o desempenho das empresas (Antonietti *et al*, 2017). No entanto, para ser possível que os colaboradores assumam a excelência dos resultados pessoais e empresariais é necessário haver uma avaliação de desempenho por competências, de forma a ser possível identificar a capacidade dos trabalhadores (Gramignia, 2002 *apud* Parra, 2014). A avaliação de desempenho consiste em formular um juízo de valor sobre a contribuição do trabalhador no período anterior (janeiro a dezembro do ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação (Santos, 2012). Assim, a avaliação de desempenho é um processo complexo que combina várias componentes, como a definição, a comunicação e negociação dos objetivos de desempenho, a sua orientação e revisão, feedback aos trabalhadores acerca do trabalho, reconhecimento da sua contribuição para os resultados da organização e detetar e corrigir dificuldades para se atingir os níveis de desempenho desejados (Devanna *et al*, 1984 *apud* Santos, 2012). Segundo Caetano (2008) *apud* Santos, (2012), o acompanhamento e sessões de feedback anuais permite ao trabalhador ajustar o seu comportamento aos objetivos ao longo do ano e ir corrigindo eventuais desvios para que o trabalhador tenha mais sucesso, encorajando níveis de motivação e desempenho elevados.

Os incentivos são a essência da economia no mercado de trabalho e levam substancialmente a melhorias de eficiência e ganhos nos salários (Damiani *et al*, 2016; Prendergast, 1999) De acordo com Prendergast (1999) os incentivos constituem um tema bastante relevante para o funcionamento do mercado de trabalho e da economia em geral.

Como os interesses dos trabalhadores e dos seus empregadores nem sempre estão em sintonia, a literatura económica tem tentado explicar como é que as empresas projetam os contratos de remuneração de forma a induzirem os funcionários a operar no interesse da empresa (Prendergast, 1999).

Existem vários mecanismos para induzir os trabalhadores a agir no interesse da empresa. Estes permitem perceber os diversos meios de remunerações, mas também as suas implicações na oferta de incentivos para os trabalhadores exercerem esforço e alocarem o seu tempo da melhor forma (Prendergast, 1999; Reis, 2015). A motivação dos trabalhadores tem uma influência positiva na produtividade e na competitividade da empresa (Shaba *et al*, 2017). No entanto, a forma de como os contratos afetam o desempenho não é universal, isto é, nem todos os trabalhadores refletem o esforço esperado pela empresa (Prendergast, 1999). Segundo Taylor (1911), os trabalhadores são motivados principalmente pelo pagamento. A sua teoria argumenta que os trabalhadores naturalmente não gostam do trabalho e precisam de supervisão e controle. Estes devem receber formação e ferramentas adequadas para que possam trabalhar o mais eficientemente possível. Os trabalhadores serão pagos de acordo com o número de itens que produzem. Como resultado, os trabalhadores são encorajados a trabalhar mais e a aumentar a produtividade.

Por seu lado, Elton Mayo acreditava que os colaboradores podiam ser motivados pela atenção dada às necessidades sociais no trabalho, e não apenas pela remuneração monetária. Desta forma, através da sua experiência realizada na Western Electric Company, em Hawthorne, foi possível concluir que uma melhor comunicação entre chefias e trabalhadores, um maior envolvimento das chefias na vida profissional dos trabalhadores e trabalho em grupos ou equipas levam a um aumento dos níveis de produtividade (Chiavenato, 2014).

Já Maslow (1954), juntamente com Herzberg, concentrou a motivação nas necessidades psicológicas dos funcionários (Chiavenato, 2014). Desta forma, Maslow na sua teoria define que existem cinco níveis de necessidades humanas detidas pelos trabalhadores, sendo que as mesmas estão estruturadas de acordo com uma hierarquia. Apenas quando as necessidades do nível mais baixo estão satisfeitas, o trabalhador será motivado pela oportunidade de satisfazer a próxima necessidade presente na hierarquia. Assim, foi possível concluir que é importante existirem incentivos diferentes para os colaboradores, para que estes sejam motivados a cumprir as sucessivas necessidades existentes na

hierarquia. Também é importante reconhecer que os trabalhadores não são motivados da mesma maneira e nem todos sobem a hierarquia ao mesmo ritmo.

Por fim, Herzberg acreditava em uma teoria da motivação de dois fatores: o facto de haver formas da empresa motivar diretamente os trabalhadores a trabalharem mais e o facto de haver formas que apenas evitam a insatisfação dos colaboradores, não motivando a trabalharem mais. Nesta visão, os incentivos estão mais centrados no próprio trabalho, isto é, o quão interessante é o trabalho e a quantidade de oportunidade que ele oferece para obter mais responsabilidade, reconhecimento e promoção. Em relação às formas que não fazem com que os colaboradores trabalhem mais são fatores que envolvem o trabalho, ou seja, as empresas devem fornecer um nível razoável de remuneração e condições de trabalho seguras. Assim, Herzberg acreditava que as empresas deviam motivar os seus trabalhadores através da adoção de uma abordagem democrática para a gestão e melhorar a natureza e o conteúdo do trabalho através dos seguintes métodos: a) aumento de trabalho – os trabalhadores recebem uma maior variedade de tarefas para executar, o que torna o trabalho mais interessante; b) enriquecimento do trabalho – os trabalhadores recebem tarefas mais complexas, interessantes e desafiadoras, o que torna a sensação de realização; e, por último, c) aumento da responsabilidade – delegar mais poder de decisão os colaboradores, de forma aos mesmos tomarem as próprias decisões na área profissional (Herzberg *et al*, 1959).

Principais Tipos de Sistema de Incentivos

Os sistemas de incentivo que irão ser abordados são: (i) pagamento à peça e à comissão, (ii) participação nos lucros, (iii) compensação diferida, (iv) torneios de promoções e (v) salários de eficiência.

(i) Pagamento à peça e à comissão

Pagamento à peça, ou pagamento por tarefa, consiste na remuneração de acordo com o número de peças produzidas (Simão, 2014). A utilização deste sistema de pagamento advém do início da produção em série, característica da época taylorista que dominou as primeiras décadas do século XX (Taylor, 1911 *apud* Simão, 2014).

Taylor (1911) concluiu que se os funcionários mais empenhados e mais produtivos percebessem que no fim iriam obter a mesma remuneração que os seus colegas menos produtivos iam acabar por se acomodar, diminuindo a sua produtividade. Daí haver a

necessidade de criar condições para pagar mais ao trabalhador mais produtivo. Assim, com este tipo de remuneração, os funcionários tornaram-se mais eficientes, mais participativos e ativos na produção.

O pagamento à comissão está mais associado à área comercial, pois consiste na remuneração por produtos ou serviços vendidos. Como o resultado financeiro está diretamente ligado ao desempenho, faz com que haja mais motivação para atingir resultados (Simão, 2014).

(ii) Participação nos lucros ou resultados

A participação nos lucros ou resultados consiste em ganhos adicionais que são variáveis consoante o resultado económico final da empresa. Neste caso, a empresa tem como responsabilidade estabelecer um percentual desse resultado para distribuí-lo de acordo com critérios de objetivos a atingir pré-estabelecidos (Simão, 2014; Tuma, 1999). De acordo com este tipo de incentivo, a empresa acredita que ao partilhar o resultado do sucesso alcançado com os trabalhadores, vai estar a contribuir simultaneamente para o aumento da produtividade e dos lucros (Álvares, 1999). Este incentivo é uma parceria direta da empresa com o trabalhador. Esta participação está vinculada a metas anteriormente estabelecidas, de forma a motivar os trabalhadores e a aumentar os resultados da empresa (Simão, 2014; Tuma, 1999).

A participação nos lucros incide nos ganhos da empresa, ou seja, a empresa divide com os trabalhadores uma parte do lucro gerado dentro de um determinado período. A participação nos resultados incide na distribuição de um certo valor dos resultados acumulados em períodos anteriores (Simão, 2014; Tuma, 1999).

(iii) Pagamentos diferidos no tempo

Pagamentos diferidos no tempo ocorrem quando os trabalhadores com uma maior antiguidade na empresa são pagos em excesso, com base no custo incorrido pela empresa de estes terem sido mal pagos quando eram jovens (Prendergast, 1999; Simão, 2014). Parte da razão pela qual isto acontece é porque os trabalhadores com maior antiguidade acumularam um domínio suficiente para obter estes retornos contratuais, o que não implica que estes trabalhadores sejam os mais produtivos. Assim, o salário ultrapassa a produtividade dos funcionários com uma maior antiguidade na empresa, mas em contrapartida é menor do que a produtividade dos mais novos (Prendergast, 1999).

Há autores que defendem a utilização deste método como sendo uma ajuda na seleção dos trabalhadores desejáveis para a empresa. Ou seja, o facto de a empresa oferecer uma “quase-renda” apenas aos trabalhadores que permanecerem na empresa por muito tempo, o que leva a que assim atraia os funcionários que não tencionam sair da empresa, diminuindo os custos de turnover. Por outro lado, este método também é útil porque permite à empresa observar o desempenho do trabalhador antes de recompensá-lo (Salop & Salop, 1976 *apud* Prendergast, 1999; Simão, 2014).

No entanto, a ideia principal dos pagamentos diferidos no tempo é o facto de constituírem um incentivo aos trabalhadores. Isto é, através do pagamento de rendimentos suficientemente grandes, os trabalhadores há mais anos na empresa estão dispostos a esforçarem-se mais para não serem despedidos. Mas, neste caso, estes rendimentos também atraem os trabalhadores mais jovens, porque o facto de exercerem esforço aumentam a probabilidade de sobreviverem na empresa o tempo suficiente para atingir esses rendimentos. Assim, mantêm-se incentivos para todos, e continua-se a oferecer menos remuneração aos mais novos em comparação com os mais velhos (Akerlof & Katz, 1989 *apud* Prendergast, 1999; Huck *et al*, 2011 *apud* Simão, 2014).

(iv) Torneios de promoções (*Promotion Tournaments*)

Em muitas situações os trabalhadores exercem esforço de forma a serem promovidos para uma posição melhor paga, onde a recompensa é fixa e há concorrência entre os vários trabalhadores para essas posições (Prendergast, 1999).

Com este intuito, os autores Lazear e Rosen (1981) *apud* Prendergast, (1999) examinam os efeitos dos incentivos dos regimes de promoção através da Teoria do Torneio.

As promoções são utilizadas para muitas razões diferentes, no entanto a mais importante é classificar os trabalhadores com base das suas capacidades e recompensá-los em conformidade. As promoções justas tem um poder motivador superior do que o nível do salário ou aumento de salário (Takahashi, 2006). Estas decisões de alocação são promoções, efeitos de incentivos, que devem ser analisados pela Teoria do Torneio (Rosen, 1982 *apud* Prendergast, 1999).

A Teoria do Torneio considera um grupo de trabalhadores que competem por um conjunto fixo de prémios. Os prémios são discriminados com antecedência e os trabalhadores têm de exercer um esforço para aumentarem a probabilidade de ganharem um prémio melhor. Neste caso, tudo o que importa para ganhar não é o nível absoluto de

desempenho, mas o quão bem se faz em relação aos outros (Harbringa & Irlenbusch, 2003; Prendergast, 1999). No entanto, compreender as implicações de diferentes modelos de torneio é cada vez mais importante, pois o número de trabalhadores que participa e a estrutura dos prémios (número de prémios/vencedores) são cruciais e podem influenciar o comportamento dos trabalhadores participantes (Harbringa & Irlenbusch, 2003). Dessa forma, através de testes empíricos da Teoria do Torneio verificou-se que melhores prémios levam a um maior esforço nos casos em que há apenas um único prémio, tal facto leva a que o número de competidores aumente, nos casos de torneios tendenciosos (onde num ambiente de duas pessoas um trabalhador tem maior probabilidade de vencer do que o outro) existe um menor esforço (Prendergast, 1999). Este autor refere ainda que um problema dos torneios é que como os indivíduos são avaliados pela sua performance em relação aos outros, eles não são suscetíveis a ajudar os seus concorrentes em necessidade, pelo que podem até incorrer em ações de sabotagem.

Na competição para a promoção, os empregados podem trabalhar para melhorar os seus desempenhos, mas também para diminuir o desempenho dos seus concorrentes. A este acontecimento chamamos de sabotagem, ou seja, a prática de atividades negativas. Esta sabotagem pode ser vista pelos membros como uma mais-valia, uma vez que a promoção é geralmente baseada no desempenho relativo e não no desempenho absoluto, e, como em todas as competições, o vencedor leva o prémio (Chen, 2003; Ch'ng, 2013).

Desta forma, é possível concluir que o esforço, num concurso, pode assumir duas formas: o esforço que aumenta diretamente a probabilidade de sucesso do trabalhador, sem afetar a capacidade dos outros trabalhadores exercerem esforço e o esforço que indiretamente aumenta a probabilidade de sucesso do trabalhador, porque reduz a capacidade de os outros exercerem esforço. O primeiro tipo de esforço é considerado o esforço produtivo, enquanto o segundo tipo de esforço é considerado esforço de sabotagem ou esforço destrutivo (Amegashie, 2013). Charness *et al* (2012) *apud* Amegashie (2013) descreve a sabotagem como o lado obscuro dos torneios.

Existem muitas formas de praticar atividades negativas, como a não cooperação, espalhar boatos, o atraso intencional de execução e a transmissão de informações falsas (Chen, 2003). Na perspetiva de Chen (2003), os membros mais capazes e suscetíveis de serem promovidos estão sujeitos a mais ataques de sabotagem, de forma a compensar a sua vantagem na capacidade do desempenho, diminuindo a dos trabalhadores com maior capacidade. Assim, se existirem poucos candidatos, estes esforços negativos podem não ser

suficientes para ultrapassar o trabalhador com maior capacidade. O problema é quando há candidatos suficientes, o que pode fazer com que o desempenho do trabalhador mais capaz diminua. Desta forma, há uma dupla ineficiência no esforço e os trabalhadores com mais capacidades podem não ter a oportunidade de serem promovidos.

De forma a reduzir o impacto das atividades negativas, e uma vez que a concorrência com esforço negativo é um enorme desperdício de recursos, é importante saber como criar um sistema de promoção de forma a diminuir ou eliminar a sabotagem e a influência das atividades negativas (Chen, 2003; Lazear, 1989 *apud* Amegashie, 2013). Assim, vai-se considerar vários sistemas de promoção que, apesar de não terem sido criados com o objetivo de diminuir a sabotagem, têm esse efeito, e por isso são muitas vezes adotados. Esses sistemas são: menor desigualdade de remuneração, sistema de promoção por antiguidade, incentivos e compensações em grupo, designação inicial de um sucessor e recrutamento externo (Chen, 2003). Explicitam-se, de seguida, em que consiste cada um destes sistemas.

Segundo Amegashie (2013) e Chen (2003) uma menor desigualdade de remuneração é uma forma de reduzir as práticas de atividades negativas, diminuindo a diferença de retornos entre o vencedor e o perdedor. Ao haver uma compressão do retorno, os agentes já não vão ter tanto interesse em ganhar o torneio, nem em sabotar os colegas. Assim, as atividades negativas são reduzidas, apesar de haver como desvantagem o facto de os funcionários diminuírem o esforço produtivo, o que pode levar à diminuição da produção.

No sistema de promoção por antiguidade, idade e tempo de serviço são critérios para a promoção. No entanto, como acontece no caso anterior, esta prática diminui as atividades negativas, mas em simultâneo diminui o esforço produtivo (Chen, 2003).

Segundo Chen (2003), no caso de compensações em grupo, o retorno do trabalhador não depende apenas do seu desempenho, mas também do desempenho do seu grupo. Assim, se um trabalhador praticar esforço negativo contra os seus colegas, reduz a oportunidade de promoção do grupo, o que faz com que reduza também a sua própria recompensa. Esta prática tem sido cada vez mais utilizada no serviço militar. Assim, os membros do grupo recebem os mesmos prémios, dando origem a “*free-riding*”, ou são todos punidos com base no desempenho do grupo. “*Free-riding*” é a desvantagem da compensação em grupo, pois levará os membros dos grupos a exercer níveis sub-ótimos de esforço positivo (Chen, 2003; Santos, 2012). Assim, de acordo com este autor, se for uma compensação em incentivos, uma forma de reduzir a sabotagem e compensar os

funcionários é as recompensas pelo esforço serem concedidas não só pelas promoções, mas também pelos pagamentos com base nos resultados em grupo

A designação inicial de um sucessor consiste em informar com muita antecedência quem irá suceder o cargo. Para esta prática deve haver um forte compromisso em manter a decisão tomada antecipadamente, pois se não houver pode causar competição e consequentemente atividades negativas. Esta técnica era usada na China Imperial, pois o trono era sempre herdado por um dos filhos do imperador, e de forma a não haver competição entre os príncipes, onde era muito comum o assassinato entre eles, o herdeiro do trono era anunciado com bastante antecedência (Chen, 2003).

Por último, a razão fundamental pela qual as empresas optam por preencher uma posição através do recrutamento externo é para encontrarem a pessoa que melhor se adequa às suas necessidades internas. No entanto, esta prática também reduz as atividades negativas dentro da empresa (Chen, 2003).

Segundo Ch'ng (2013) e Chen (2003), ambos os sistemas referidos anteriormente, apesar de reduzirem o impacto dos efeitos negativos, podem levar a que haja outros problemas, ou seja, a diminuição de prática do esforço positivo. Isto acontece, pois ao tentar reduzir a sabotagem a empresas também deixa de beneficiar na totalidade os trabalhadores com mais esforço positivo e capacidade.

É importante salientar que a sabotagem pode ser observável, o que muitas vezes permite descobrir a sua origem, o que também facilita que haja mais controle sobre estas atividades negativas (Chen, 2003).

Os torneios de promoção também são utilizados pelas organizações hierárquicas modernas, para motivar os colaboradores a trabalharem mais (Orrison *et al*, 2004). Neste caso, devemos aplicar a ideia de que as promoções variam com a progressão de um trabalhador através da hierarquia da empresa. Os retornos à promoção aumentam consoante os cargos mais elevados numa empresa. Ou seja, isto sugere que os contratos tenham ligações inter-temporais, onde os prémios de um determinado nível dependem dos prémios anteriores (Orrison *et al*, 2004; Prendergast, 1999).

Nas hierarquias onde as decisões dos superiores têm implicações para a produtividade marginal dos trabalhadores que exercem posições hierarquicamente mais baixas, há um grande retorno face às competências. Ou seja, verifica-se um efeito de ampliação, os retornos de capacidade são convexos, de modo que os funcionários mais aptos vão ganhar várias vezes os salários dos funcionários menos capazes (Prendergast, 1999).

(v) Salários de Eficiência

A Teoria dos Salários de Eficiência está relacionada com a oferta de determinados rendimentos aos trabalhadores de forma a induzi-los a desenvolver o esforço. Em relação ao provisionamento de incentivos, as empresas pagam mais aos trabalhadores, de forma a valorizar o seu trabalho, e dessa forma diminuir a possibilidade destes em “preguiçar” (tradução de *shirking*). Assim, existe um maior custo de perda do emprego, se os funcionários forem apanhados a “preguiçar”, exercendo então um esforço eficiente (Acemoglu & Newman 1997; Prendergast, 1999; Raff 1992; Shapiro & Stiglitz 1984).

Os resultados do estudo de Takahashi (2006) mostraram que os salários influenciam positivamente a motivação dos trabalhadores.

3. Estudo de Caso: A Empresa *Dellent Consulting*

3.1 Descrição da Empresa

A *Dellent Consulting* é uma empresa portuguesa especializada em serviços de consultoria e engenharia de sistemas de informação e telecomunicações, sediada em Aveiro e com atuação nas zonas do Porto, Coimbra, Leiria, Lisboa e Ilhas.

Fundada em dezembro de 2014, a *Dellent Consulting* surgiu da junção da área de negócio de consultoria e *outsourcing* de três empresas: a *Uartrónica*, a *Justbit* e a *TeamEffort*, especializadas nas áreas de Hardware, Software e das Redes e Telecomunicações, e intervindo em setores como a Banca e Logística, Eletrónica Industrial e do consumidor, Automóvel, Energia, Saúde e Serviços Públicos. Estas três empresas continuam a exercer a sua atividade principal, tendo passado para a *Dellent* apenas os colaboradores que exerciam funções em *outsourcing*.

Utilizando um modelo de *Outsourcing* de Serviços e de Recursos, bem como de Recrutamento e Seleção na área das Tecnologias da Informação (TI), a *Dellent* conta atualmente com 96 profissionais qualificados¹ em áreas como a Engenharia de Sistemas de Informação, as Telecomunicações e a Gestão de Infraestruturas.

Relativamente ao Outsourcing de Serviços e Recursos, a *Dellent Consulting* cede recursos humanos técnicos especializados aos respetivos clientes. Ou seja, existe a alocação dos consultores da *Dellent* aos projetos dos clientes/parceiros, onde o cliente é o responsável pela gestão e orientação técnica dos mesmos. A área de Recrutamento e Seleção tornou-se uma vertente importante da *Dellent*, dada a necessidade de dar resposta aos desafios dos clientes em termos de recursos humanos especializados. Neste caso, a *Dellent* atua como facilitador do processo de seleção do candidato, no entanto o vínculo contratual é realizado diretamente entre cliente/parceiro e candidato.

Este tipo de serviço é essencial para empresas do ramo tecnológico que não detêm um departamento de Recursos Humanos ou que têm dificuldades em dar resposta às respetivas necessidades. Neste caso, importa salientar que a *Dellent* fica encarregue de todo o processo de recrutamento e seleção e posterior gestão de um candidato/consultor até à eventual saída deste da empresa cliente.

¹ Os trabalhadores da empresa são por ela designados de colaboradores.

Realça-se que a *Dellent Consulting* tem a ambição de fornecer serviços que potenciam o sucesso dos atuais e futuros clientes, conforme pode ser observado no *slogan* da empresa: “*Together we go further*”.

Alguns clientes que fazem parte da carteira de clientes da *Dellent* são: *Altice Labs*, *Critical Software*, *Euronext*, *MEO*, *Mindera*, *Coriant*, *Avnoconn*, entre outros.

Em relação à concorrência, e sendo cada vez mais comum as empresas recorrerem a serviços de *outsourcing*, existem bastantes empresas que fornecem o mesmo serviço que a *Dellent*. Dessa forma, é cada vez mais importante mostrar a diferença no mercado e melhorar dia após dia a qualidade dos serviços. Assim, a *Dellent* passou recentemente a ser uma empresa certificada pela ISO 9001:2015, sendo o principal objetivo da implementação deste sistema de gestão de qualidade o de reforçar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Missão, Visão e Valores da Dellent Consulting

A *Dellent Consulting* acredita que as pessoas, com o seu talento, a sua motivação e o seu conhecimento, são os maiores ativos da empresa. Desta forma, a Missão² da *Dellent* é potenciar os melhores talentos na área das Tecnologias da Informação, permitindo, assim, o fornecimento de serviços que contribuem para o sucesso dos atuais e futuros clientes. A missão da empresa visa ainda promover uma cultura de mérito para a criação de sinergias entre clientes e profissionais.

Relativamente à Visão da *Dellent*, esta pretende ser uma referência de qualidade e inovação no sector do *outsourcing* das TI em Portugal, com uma forte presença internacional. Valores como o compromisso, a audácia, a alegria, o espírito de equipa, o mérito e a valorização pessoal constituem os alicerces da *Dellent Consulting*.

Organigrama da Administração

Uma estrutura organizacional adequada é imprescindível para o bom andamento dos processos e atividades de uma organização. Assim sendo, entende-se que uma estrutura organizacional é a forma como as atividades de uma organização estão divididas, mas também a forma como estão estruturadas e coordenadas. Neste âmbito, um organigrama

² Manual de Acolhimento da *Dellent* (2016).

permite uma melhor visualização da estrutura hierárquica da empresa. Desta forma, a existência de um organigrama é de extrema importância para entidades externas, já que estas conseguem detetar mais facilmente a pessoa a contactar para determinado assunto. Contudo, este instrumento também é útil internamente, mais concretamente para os colaboradores, permitindo perceber quem deve reportar a quem, bem como a que área da empresa corresponde um dado cargo.

De seguida pode-se observar o organigrama da *Dellent Consulting* (Figura 2).

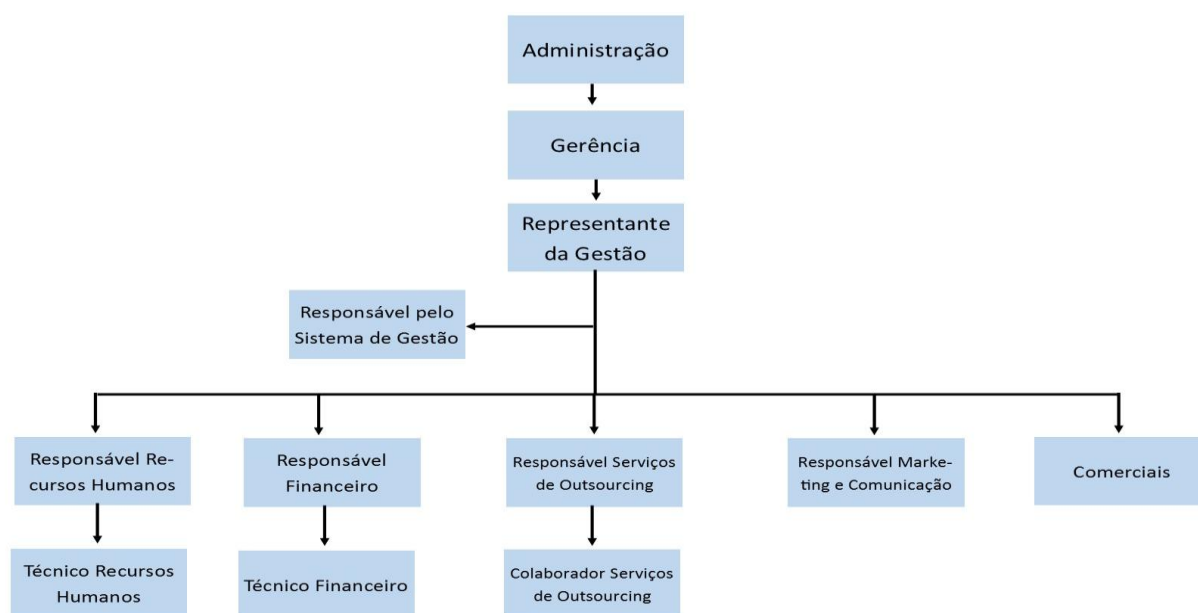


Figura 2 - Organigrama Dellent Consulting

No topo do organigrama³ da *Dellent Consulting* encontra-se a Administração, representada por quatro sócios: Dr. Pedro Fernandes, Eng. Carlos Dias, Eng. Ricardo Lourenço e Eng. Luís Machado.

De seguida, encontra-se a Gerência, constituída por dois sócios-gerentes: Eng. Carlos Dias e Dr. Pedro Fernandes. Logo após a Gerência, surge a posição de Representante da Gestão, a cargo do Engenheiro Carlos Dias, e que tem como principais funções:

- Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Analisar o desempenho do sistema de gestão e qualquer necessidade de melhoria;

³ Manual de Acolhimento (2016).

- Assegurar a promoção da consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a organização;
- Disponibilização de recursos para a implementação e manutenção do Sistema de Gestão;
- Definir e estabelecer a Política da Empresa, objetivos estratégicos, prioridades, linhas de orientação e outros;
- Aprovar documentos do Sistema de Gestão.

A pessoa responsável pelo Sistema de Gestão de Qualidade – SGQ, função desempenhada pela Dra. Catarina Cruz, assegura que os processos necessários para o Sistema de Gestão são estabelecidos, implementados e mantidos, e que as disposições estabelecidas para o SGQ dentro da sua área de atuação sejam cumpridas.

No nível imediatamente abaixo, é possível constatar que a *Dellent* se encontra dividida em cinco departamentos, sendo eles:

- Recursos Humanos: nesta área é feito o acompanhamento de todo o processo junto do cliente, bem como do candidato. Para além disso, este departamento tem também como funções a triagem de currículos, a realização de entrevistas e a gestão dos recursos humanos internos da *Dellent*.
- Financeiro: este departamento é responsável pela correta administração e gestão dos recursos financeiros da empresa.
- Comercial: foca-se na promoção da empresa, procurando novos clientes.
- Serviços de *Outsourcing*: dedica-se a gerir todos os recursos humanos internos integrados neste regime de contratação.
- Marketing e Comunicação: é responsável pela estratégia de mercado. Engloba, assim, a comunicação e a imagem da empresa, nomeadamente a definição das suas políticas e estratégias nestes setores.

O responsável por todas as áreas apresentadas anteriormente é o Engenheiro Carlos Dias. Contudo, é visível através da Figura 2 a existência de técnicos para o apoio na realização das tarefas nas áreas dos Recursos Humanos, Financeira e dos Serviços de *Outsourcing*.

Desta forma, a área dos Recursos Humanos é composta por dois Técnicos de Recursos Humanos, a Dra. Catarina Cruz e o Dr. Gil Duarte, tendo como objetivo principal assegurar a realização dos processos de recrutamento e seleção.

O departamento Financeiro é também composto por uma Técnica Financeira, Dra. Alice Pinto, responsável pela operacionalização de faturação, pagamentos, processamento salarial, previsões, entre outras atividades.

O departamento dos Serviços de *Outsourcing* está também a cargo da Dra. Catarina Cruz e do Eng. Carlos Dias.

No departamento de Marketing e Comunicação, é composto por uma técnica, a Dra. Jessica Capela, sendo responsável pela gestão das redes (*Facebook*, *Linkedin*, entre outros), pelas feiras de emprego, atividades *teambuilding*, entre outras atividades.

Por fim, o departamento comercial também conta com o apoio do Dr. Gil Duarte, do Eng. Carlos Dias e da Dra. Catarina Cruz.

3.2 Descrição de funções e salários

Na *Dellent Consulting* existem, em novembro de 2017, 101 profissionais, em que 96 estão em *outsourcing*, qualificados em áreas como a Engenharia de Sistemas de Informação, Engenharia Eletrónica e Telecomunicações e na Gestão. Estes profissionais exercem os seus serviços nos mais diversos clientes de forma contínua. Isto é, é identificada uma necessidade por parte do cliente à qual ir-se-á tentar dar resposta. Assim, antes de se iniciar um processo de recrutamento valida-se se existem consultores disponíveis e capacitados para dar resposta à necessidade. Não existindo consultores disponíveis, dá-se início ao processo de recrutamento e seleção, dando prioridade aos recursos que já se encontram na base de dados de candidaturas anteriores, avançando paralelamente com a publicação de anúncios nos mais diversos canais. À medida que surgem candidaturas é feita a triagem curricular e posterior entrevista aos candidatos selecionados. Assim que forem identificados profissionais com as características necessárias, os mesmos são enviados ao cliente.

Após análise dos perfis por parte do cliente, e em caso de interesse, são agendadas entrevistas técnicas, sendo esta considerada a segunda fase do processo de seleção. Posteriormente, o cliente irá selecionar o candidato com maior “fit” para a posição.

Sempre que um cliente identifica uma necessidade e abre uma posição, automaticamente a *Dellent* é informada sobre qual o valor hora a pagar para essa posição (rate). Assim, quando a empresa procede à procura e recrutamento de potenciais candidatos, procede também à validação da expectativa salarial do candidato de forma a saber se o mesmo tem ou não enquadramento no patamar salarial possível de praticar.

A *Dellent Consulting* tem como prioridade ir sempre ao encontro da expectativa salarial dos candidatos. Por esse motivo, assim que são identificados os perfis para enviar ao cliente, é também validada a expectativa do mesmo, pois caso não se enquadre nos valores salariais possíveis para o valor hora a receber pela empresa, o mesmo não será enviado. Posto isto, a *Dellent Consulting* está sempre dependente do valor hora pago pelo cliente, e só serão considerados candidatos que tenham uma expectativa salarial enquadrada no valor que o cliente paga.

Além do mais, independentemente da função, com base nos valores anteriores, cada contratação é feita de forma personalizada, indo sempre ao encontro da satisfação do colaborador. Ou seja, a *Dellent* acaba por ter colaboradores que exercem a mesma função com salários diferentes, pois o valor hora que o cliente paga pelo serviço pode também variar.

De seguida pode-se observar na Tabela 1 as funções dos colaboradores em *outsourcing*, assim como o intervalo salarial para cada função

| Funções | Número de colaboradores | Intervalo Salarial (Bruto, em €) | | | | |
|----------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|------------|----------|------------|
| | | Médio | Desvio de Padrão | Mediano | Mínimo | Máximo |
| Consultores de sistemas de informação | 51 | 1 364.51 € | 415.25 € | 1 322.86 € | 722.86 € | 2 757.14 € |
| Consultores de eletrónica e telecomunicações | 36 | 1 184.95 € | 228.33 € | 1 150.38 € | 621.43 € | 1 644.29 € |
| Consultores de gestão | 9 | 1 046.23 € | 159.34 € | 1 012.86 € | 833.52 € | 1 310.00 € |
| Total | 96 | | | | | |

Tabela 1 – Funções e valores salariais dos colaboradores em outsourcing na Dellent Consulting

É possível verificar, em cada uma das funções, uma grande diferença salarial. A justificação para esta diferença é que para cada função existem colaboradores com diferentes níveis de habilitações, competências e de experiência.

4. Aplicação Empírica

4.1. Metodologia e Dados

O propósito deste trabalho consiste no estudo da empresa *Dellent Consulting*, analisando a existência de incentivos para os colaboradores e se os mesmos estão satisfeitos. Desta forma, recorreu-se à realização de dois inquéritos, em anexo (Anexo 1 e 2), realizados a todos os colaboradores da *Dellent Consulting*, em setembro de 2016 e setembro de 2017, com um intervalo de um ano respetivamente, para recolha de dados.

O principal objetivo na realização destes dois inquéritos foi obter dados com informação sobre a satisfação dos colaboradores da empresa, os quais foram analisados em termos descritivos e gráficos antes e depois da implementação de sistemas de incentivos, de modo a perceber a evolução da satisfação dos colaboradores. No final do primeiro inquérito, ocorreram reuniões com todos os colaboradores, em grupos de 3 a 4 pessoas, para aplicação de entrevistas semi-estruturadas onde foi possível ouvir as opiniões dos colaboradores, de forma a compreender quais os fatores que contribuem para uma maior satisfação dos colaboradores de modo a melhorar os serviços prestados pela empresa.

Da análise realizada às respostas obtidas no inquérito inicial, realizado em setembro de 2016 a 72 colaboradores, e nas reuniões com os colaboradores, obteve-se como principais resultados: a falta de formação, a falta de um sistema de avaliação de desempenho, a falta de acompanhamento dos colaboradores e de aumentos salariais e existência de benefícios. Focando este último ponto, foi sugerido por parte dos colaboradores a criação de parcerias com várias entidades, de forma a poderem usufruir de descontos.

Com base nestes resultados preliminares, ao longo do ano seguinte, foram implementados incentivos de modo a ir ao encontro das falhas e sugestões elencadas pelos colaboradores. Foi criado um plano de formação para 2017 à medida de cada colaborador e no final de 2016 já estava em vigor um sistema de avaliação de desempenho. Em relação ao sistema de acompanhamento dos colaboradores, este foi, também, melhorado e passaram a existir regras de acompanhamento anual para os colaboradores. No dia de aniversário cada colaborador passou a usufruir de uma oferta, que neste primeiro ano foi um postal personalizado juntamente com dois bilhetes de

cinema. Por fim, criou-se o programa *Dellent Plus* que consiste num conjunto de protocolos com várias entidades que proporcionam condições especiais para todos os colaboradores e família. Este programa é constituído por várias parcerias, e encontra-se em constante atualização.

Em setembro de 2017, voltou-se a realizar o mesmo inquérito, de forma a permitir comparar os dados de ambos os inquéritos, com um ano de desfasamento, e analisar se houve uma melhoria da satisfação após a implementação das medidas de incentivos referidas anteriormente.

Para se analisar o impacto do sistema de incentivos implementado na satisfação dos colaboradores usou-se os inquéritos dos colaboradores que responderam em ambos os anos, de forma a ter observações repetidas para o mesmo indivíduo (antes e depois da implementação das medidas relativas ao sistema de incentivos). Todos os restantes colaboradores foram excluídos da análise.

O inquérito avalia seis tópicos de satisfação e, dessa forma, criamos seis estimações, em que a variável dependente é a única alteração entre elas e é relativa a cada tópico de satisfação. Desta forma, tentou-se perceber se a medida implementada em cada tópico de satisfação foi estatisticamente significativa. As satisfações abordadas foram: satisfação com a gestão e sistemas de gestão; satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências; satisfação com o envolvimento ativo na organização; níveis de motivação; níveis de satisfação com a situação profissional e a satisfação global.

Para os dados obtidos foram sujeitos a uma análise descritiva e gráfica e uma análise econométrica. Para a análise econométrica, foram estimadas duas funções diferentes, uma função estima o impacto do sistema de incentivos implementado na satisfação dos colaboradores e a outra estima o impacto do sistema de incentivos no salário dos colaboradores. Para cada uma das funções, respetivamente, usou-se o modelo *Logit* com a opção de “*cluster*” e o modelo de regressão linear – “*random effects*”, através do software econométrico *Stata*

A função que estima o impacto do sistema de incentivos na satisfação dos colaboradores é dividida em seis estimações, onde apenas se altera a variável dependente. Cada variável dependente representa um tipo de satisfação abordado no inquérito. As variáveis independentes são: medida, funções, sexo, idade e antiguidade. A outra função, que estima o impacto do sistema de incentivos implementado no salário

dos colaboradores tem como variável dependente o logaritmo dos salários e como variáveis independentes as mesmas variáveis usadas na outra função.

Para se analisar o impacto do sistema de incentivos nos salários, e de forma a termos novamente dados repetidos para cada colaborador, usou-se o logaritmo dos salários dos colaboradores da *Dellent* que pertenciam à empresa em setembro de 2016 como em setembro de 2017. Todos os restantes colaboradores foram excluídos da análise. Deste modo, tentou-se perceber se o sistema de incentivos implementado foi estatisticamente significativo nos salários dos colaboradores.

4.2. Resultados Empíricos

4.2.1. Inquérito Inicial

Em setembro de 2016 foi enviado por correio eletrónico um inquérito de avaliação da satisfação a todos os colaboradores. O objetivo deste inquérito era perceber onde a *Dellent* estava a falhar para consequentemente poder implementar soluções de melhoria.

Foram abordados vários tópicos que com base na revisão de literatura foram considerados relevantes para a análise de modo a permitir uma melhor comunicação e acompanhamento com os colaboradores.

Foi solicitado aos participantes darem respostas honestas em cada um dos itens e foi dado um espaço em cada tópico para terem a possibilidade de poderem escrever de forma anónima as razões pelas quais não se encontravam totalmente satisfeitos.

O inquérito esteve disponível para resposta de 23/09 até 30/09 e obtiveram-se aproximadamente 71% de respostas da população total.

Como principais variáveis de controlo usou-se a idade, o género, o número de anos de experiência profissional e a antiguidade, dada pelo número de anos, na *Dellent*.

Idade

54 responses

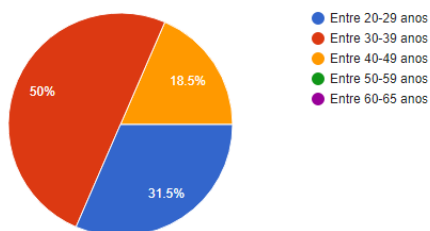


Gráfico 1 - Intervalo de idades dos colaboradores no inquérito inicial

Género

54 responses

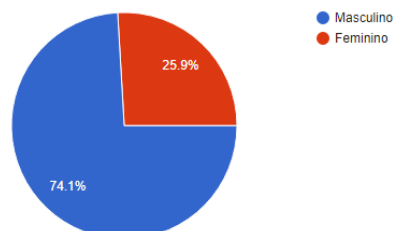


Gráfico 2 - Género dos colaboradores no inquérito inicial

Anos de experiência profissional

54 responses

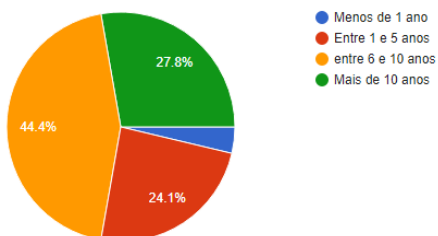


Gráfico 3 - Intervalo de anos de experiência profissional dos colaboradores no inquérito inicial

Antiguidade na Dellent

54 responses

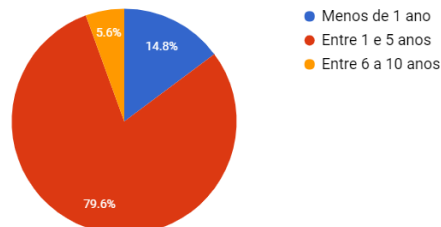


Gráfico 4 - Intervalo de anos de antiguidade dos colaboradores na Dellent no inquérito inicial

Os colaboradores são maioritariamente do sexo masculino (Gráfico 1), com idades compreendidas entre os 30-39 anos (Gráfico 2), com experiência profissional entre 6 a 10 anos (Gráfico 3) e já são colaboradores na *Dellent* entre 1 a 5 anos (Gráfico 4).

Na Figura 3 pode observar-se a satisfação dos colaboradores com a gestão e os sistemas de gestão da empresa.

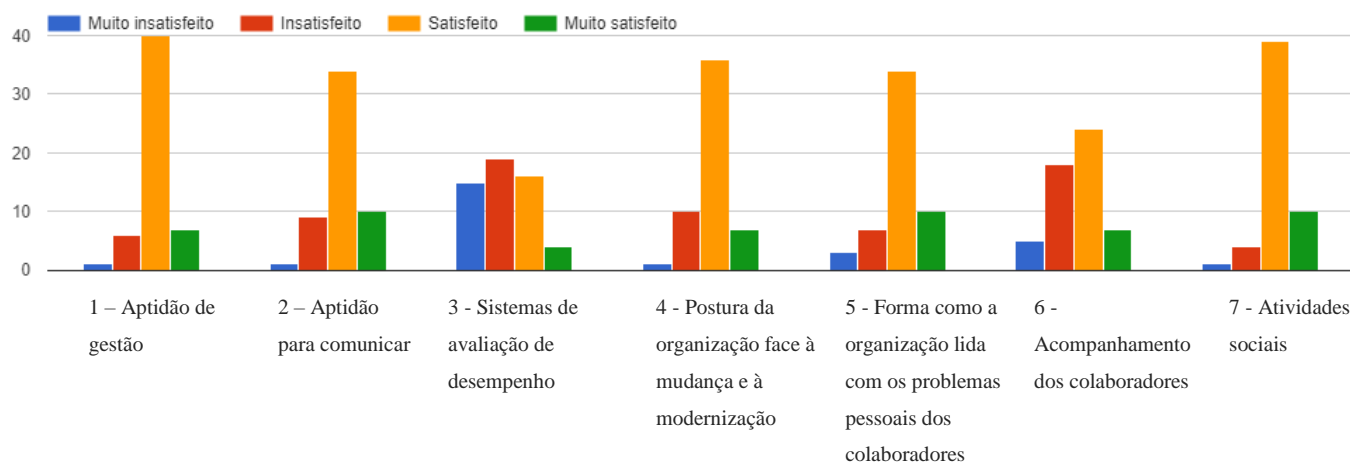


Figura 3 - Avaliação da satisfação com a gestão e sistemas de gestão no inquérito inicial

Os colaboradores que responderam a este inquérito revelam estar maioritariamente satisfeitos com a gestão da *Dellent* (Figura 3).

Os itens mais assinalados com “satisfeito” referem-se à aptidão de gestão e atividades sociais. Este último item estará relacionado com o evento dinamizado a 16 de setembro de 2016, que consistiu em atividades ao ar livre, de forma a promover o trabalho em equipa e o convívio entre os colaboradores da empresa.

O item com menos colaboradores satisfeitos refere-se ao sistema de avaliação de desempenho. O acompanhamento dos colaboradores também foi um item que apresenta inconsistência, considerando as respostas dos participantes - tanto há colaboradores muito satisfeitos como muito insatisfeitos.

Neste tópico, obteve-se um conjunto de sugestões e críticas, sendo as mais relevantes:

- Formações internas dadas pelos colaboradores mais experientes;
- Maior comunicação entre a empresa e os colaboradores – através de reuniões de balanço semestrais, por exemplo;
- Avaliação de desempenho com objetivos claros e feedback;
- Maior acompanhamento dos colaboradores;
- Modernização de mapas de despesas e outros sistemas (“solução menos “*google drive*” para uma área de colaborador”).

De seguida, avaliou-se a satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências.



Figura 4 - Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências no inquérito inicial

Relativamente à satisfação com o desenvolvimento da carreira e competências (Figura 4), os colaboradores estão, de modo geral, muito insatisfeitos. Este tópico refere-se às formações e desenvolvimento da carreira. Assim, estas respostas refletem a necessidade de se apostar nestas vertentes.

Como principais sugestões obteve-se:

- Dar formação aos colaboradores (e.g. metodologias ágeis);
- Ter um plano de formação divulgado aos colaboradores;
- Permitir aos colaboradores poder participar na criação do plano de formação;
- Adaptar a formação aos perfis;
- Esclarecer as possibilidades/critérios de progressão na carreira.

Outra variável analisada foi o envolvimento ativo na organização, ou seja, o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e de melhoria na *Dellent*, mas também a comunicação entre a empresa e os seus colaboradores.

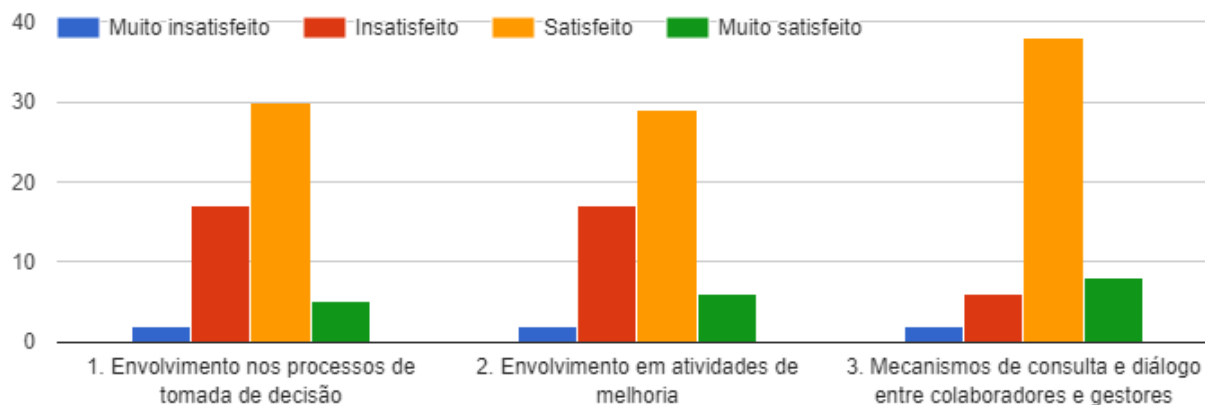


Figura 5 - Avaliação do envolvimento ativo na organização no inquérito inicial

Em geral, os colaboradores estão globalmente satisfeitos neste aspeto (Figura 5). No entanto, mesmo assim, surgiram algumas sugestões:

- Dar a conhecer e permitir participação nos processos de decisão da empresa;
- Permitir a proatividade dos colaboradores;
- Maior interação com os colaboradores.

De seguida, avaliou-se os níveis de motivação.

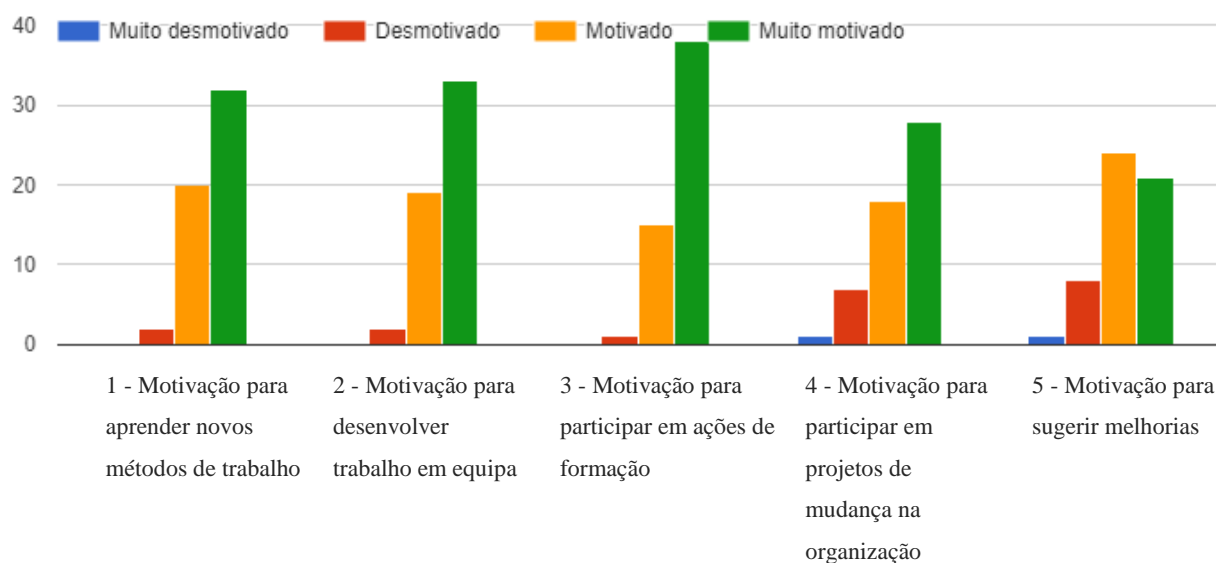


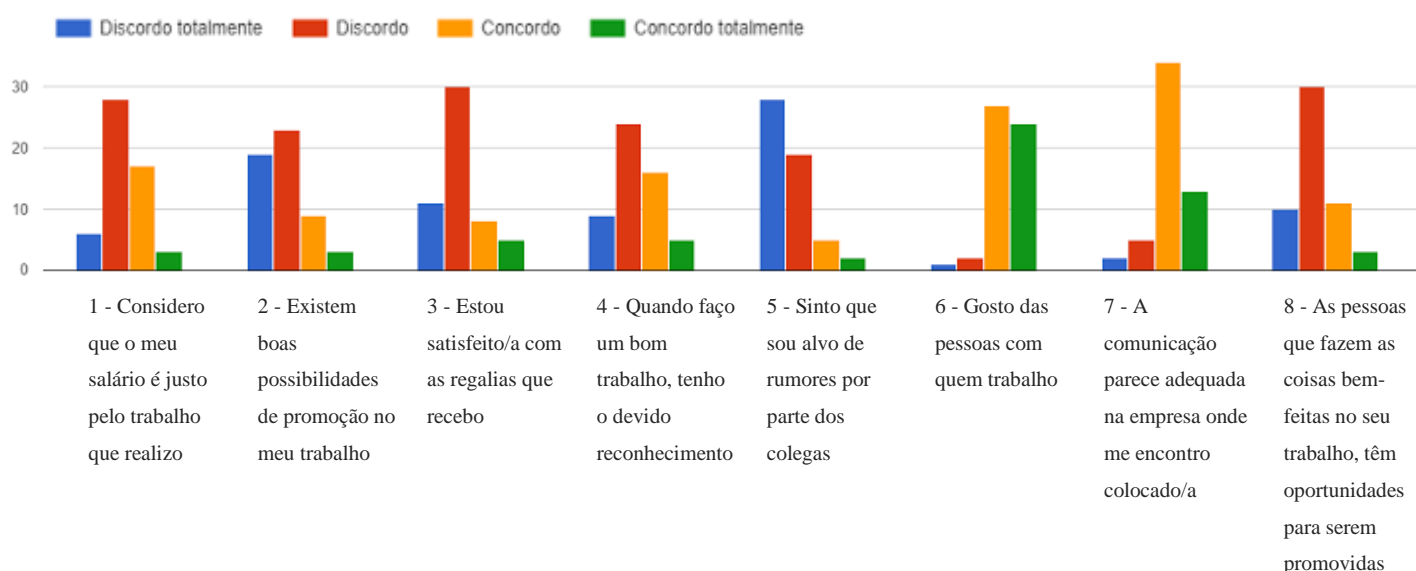
Figura 6 - Avaliação dos níveis de motivação no inquérito inicial

Os colaboradores mostram-se, em geral, muito motivados (Figura 6), com particular ênfase nos tópicos relativos às suas funções (e.g.: aprendizagem de novos métodos de trabalho, trabalhar em equipa e participar em ações de formação). Essa motivação é inferior nos itens relacionados com a empresa (e.g.: vontade de participar nas melhorias/mudanças da empresa).

Como sugestões e críticas dos colaboradores, obteve-se:

- Devido à falta de comunicação, acompanhamento e investimento nos próprios colaboradores (e.g.: ausência de formação, de possibilidades de progressão na carreira, etc.) não há muita motivação para participar no crescimento/melhoria da empresa;
- Propõem a participação ativa dos colaboradores com a *Dellent* para o desenvolvimento da sua atividade profissional e consequente motivação;
- Permitir a maior integração e identificação com a *Dellent* através de atividades sociais, mas promover também a integração na empresa onde se encontram colocados.

Outro tópico avaliado foi o nível de satisfação com a situação profissional.



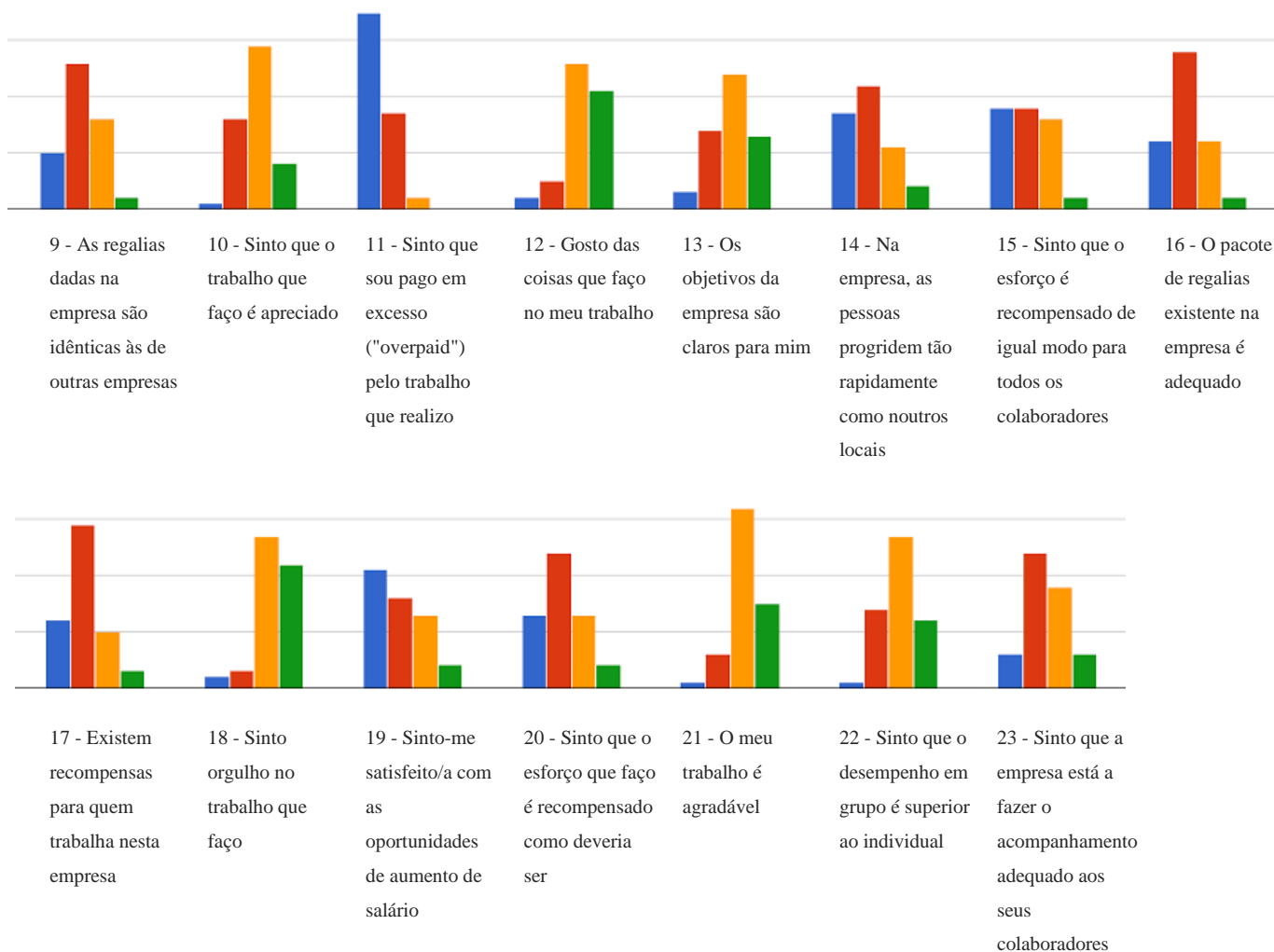


Figura 7 - Avaliação dos níveis de satisfação com a situação profissional no inquérito inicial

Este tópico da satisfação com a situação profissional, os dados são mais díspares, mas maioritariamente menos positivos, isto é, os colaboradores estão insatisfeitos (Figura 7).

As maiores queixas dos colaboradores prendem-se com os salários e os benefícios recebidos.

Na sua maioria, consideram gostar do trabalho que fazem, sentem orgulho no mesmo e que o ambiente no local de trabalho é agradável. No entanto, gostariam que o seu trabalho e consequente esforço fosse mais recompensado.

Por último, avaliou-se a satisfação global.



Figura 8 - Avaliação da satisfação global no inquérito inicial

Apesar de se ter verificado várias queixas/críticas relativamente à empresa, quando questionados de uma forma mais geral, os colaboradores parecem estar maioritariamente satisfeitos (Figura 8).

Neste tópico, obteve-se um conjunto de sugestões e críticas, sendo as mais relevantes:

- Falta de transparência sobre o funcionamento da empresa;
- Pretendem maior clareza ao nível dos objetivos acerca do futuro da empresa e dos seus colaboradores;
- Clarificar/dar a conhecer a missão da empresa;
- Dar feedback acerca do desempenho dos colaboradores;
- Mais comunicação entre a *Dellent* e os seus colaboradores;
- Maior investimento nos seus recursos humanos.

Em suma, nesta primeira avaliação de satisfação dos colaboradores da *Dellent*, pode-se observar aspetos positivos e aspetos negativos.

Começando pelos aspetos negativos, verifica-se uma insatisfação ao nível da relação com a empresa e dos salários/benefícios (inclui-se aqui potenciais recompensas e reconhecimento do trabalho efetuado). As críticas mais recorrentes ao longo dos diferentes tópicos referem-se ao escasso acompanhamento dos colaboradores, a falta de formação e de sistema de avaliação de desempenho.

Também podemos verificar aspetos positivos. Os níveis de satisfação dos colaboradores relativamente às suas funções são elevados, mostrando também que estariam interessados em melhorar as suas competências através da participação em formações e estando sujeitos a avaliação de desempenho.

Concluindo, pode-se verificar que será importante a empresa apostar no desenvolvimento das competências dos colaboradores e melhorar a comunicação/acompanhamento.

4.2.2. Inquérito Após Implementação do Sistema de Incentivos

Em setembro de 2017 foi enviado, novamente, por correio eletrónico o inquérito de avaliação da satisfação aos colaboradores da *Dellent*. Onde foram abordados exatamente os mesmos tópicos que no inquérito inicial de forma a ser possível analisar a potencial melhoria do sistema de incentivos entretanto implementados.

Ao longo do ano decorrido entre setembro de 2016 e setembro de 2017 foram implementadas várias medidas- sistema de incentivos-, indo de encontro ao que foi respondido no inquérito inicial. Assim, criou-se um plano de formação, tendo o mesmo sido desenvolvido em conjunto com os colaboradores. O sistema de avaliação de desempenho foi implementado no final do ano de 2016. O acompanhamento dos colaboradores foi desenvolvido e efetuado de forma mais pormenorizada. Por fim, e como benefícios oferecidos aos colaboradores, foi criado o programa *Dellent Plus*. Este programa consiste num conjunto de parcerias com várias entidades que dão descontos aos colaboradores e familiares diretos.

Tal como no primeiro inquérito, foi solicitado aos participantes darem respostas honestas em cada um dos itens e foi dado um espaço em cada tópico para terem a possibilidade de poderem escrever de forma anónima as razões pelas quais não se encontram totalmente satisfeitos.

O inquérito esteve disponível para resposta de 21/09 até 04/10 e obteve-se 63,5% de respostas.

Como principais variáveis de controlo usaram-se a idade, o género, os anos de experiência profissional, os anos de antiguidade na *Dellent* e se já tinham respondido ao inquérito de 2016.

Idade
61 responses

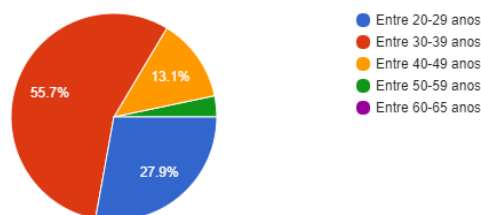


Gráfico 55 - Intervalo de idades dos colaboradores no inquérito final

Género
61 responses

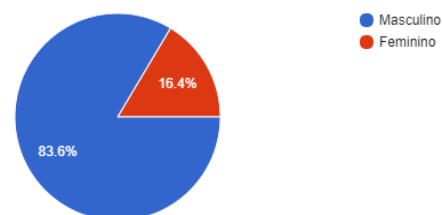


Gráfico 6 - Género dos colaboradores no inquérito final

Anos de experiência profissional
61 responses

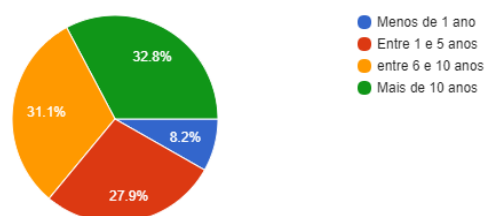


Gráfico 7 - Intervalo de anos de experiência profissional dos colaboradores no inquérito final

Antiguidade na Dellent
61 responses

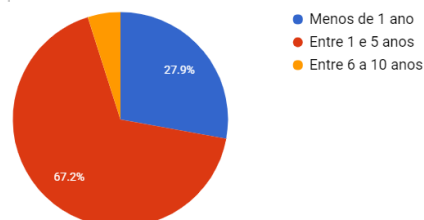


Gráfico 8 - Intervalo de anos de antiguidade dos colaboradores na Dellent no inquérito final

Já respondeu a este inquérito no ano anterior (Setembro de 2016)?
61 responses

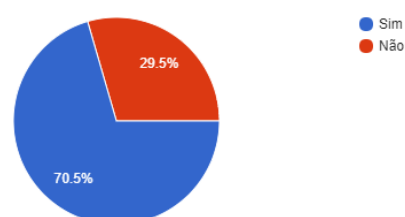


Gráfico 9 - Colaboradores que responderam ao inquérito inicial

Os colaboradores são maioritariamente do sexo masculino (Gráfico 6), com idades compreendidas entre os 30-39 anos (Gráfico 5), com experiência profissional superior a 10 anos (Gráfico 7) e com antiguidade na *Dellent* de 1 a 5 anos (Gráfico 8).

A maioria dos colaboradores responderam a este inquérito no ano anterior (Gráfico 9).

Para iniciar, avaliou-se a satisfação com a gestão e sistemas de gestão, onde se verifica que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos (Figura 9).

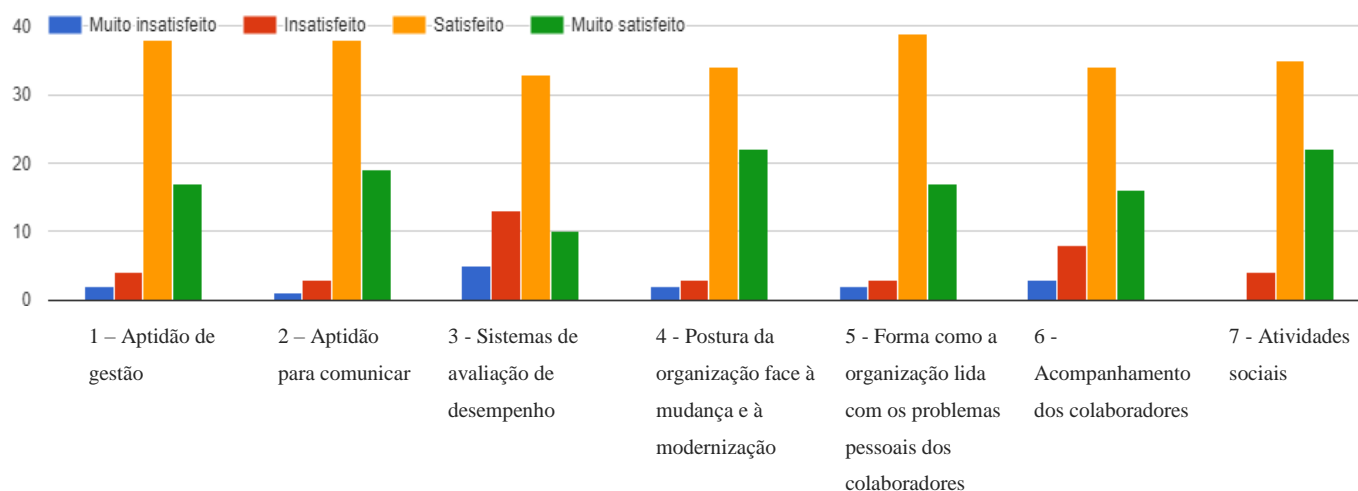


Figura 9 - Avaliação da satisfação com a gestão e sistemas de gestão no inquérito final

De seguida, avaliou-se a satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências.



Figura 10 - Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências no inquérito final

Relativamente à satisfação com o desenvolvimento da carreira e competências, é possível observar que os colaboradores, em geral, estão satisfeitos (Figura 10).

Apesar de não se verificar uma melhoria geral em relação à formação, foi criado um plano de formação para 2017 em conjunto com os colaboradores. As formações decorrem ao longo do ano, sendo que a maioria das formações têm início no mês de outubro.

Em relação ao envolvimento ativo na organização os colaboradores estão globalmente satisfeitos, como é possível verificar na Figura 11.

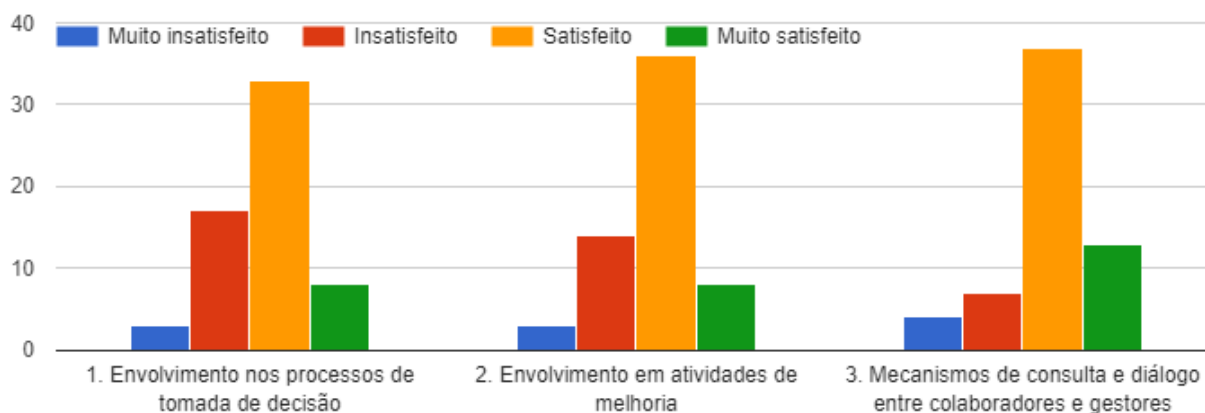


Figura 11 - Avaliação do envolvimento ativo na organização no inquérito final

De seguida, avaliou-se os níveis de motivação. E como se pode observar pela Figura 12, os colaboradores mostram-se muito motivados no geral.

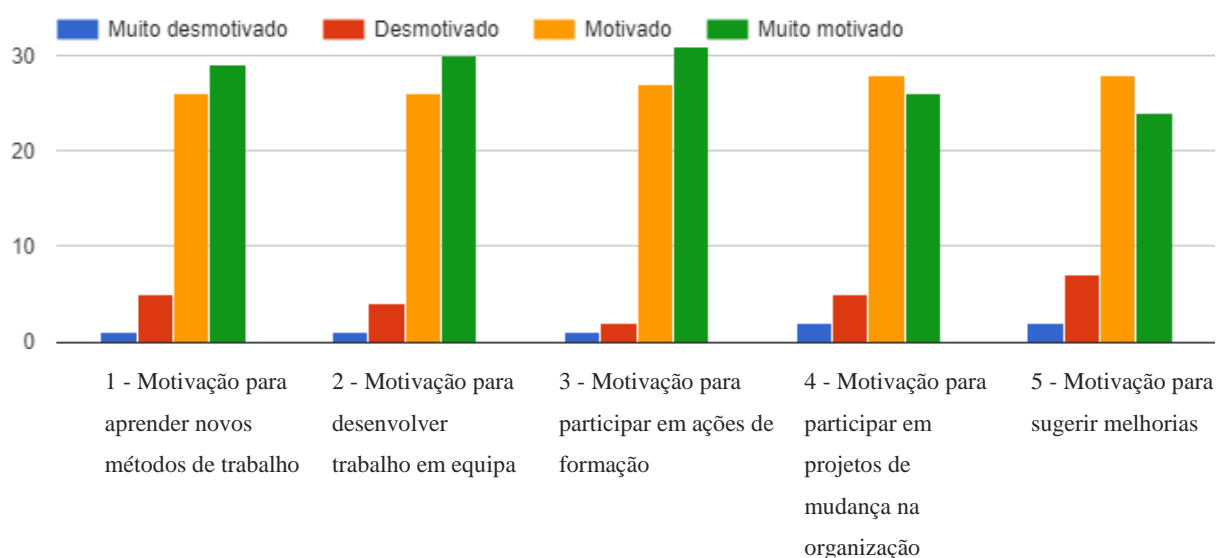


Figura 12 - Avaliação dos níveis de motivação no inquérito final

Outro tópico avaliado foi o nível de satisfação com a situação profissional.

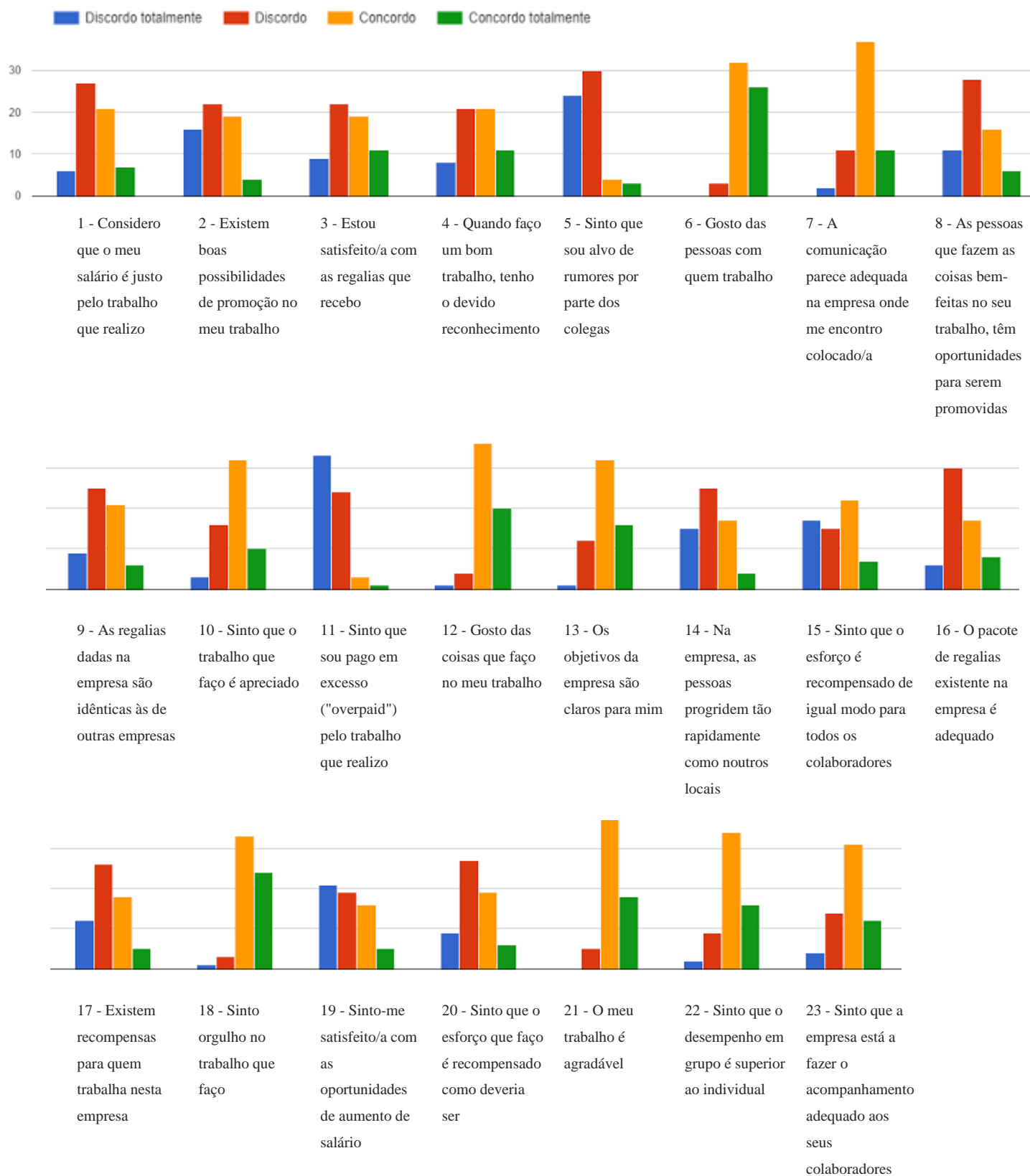


Figura 13 - Avaliação dos níveis de satisfação com a situação profissional no inquérito final

Neste tópico da satisfação com a situação profissional, os dados são mais díspares, sendo praticamente uma divisão de 50/50 (Figura 13).

Ao longo do ano decorrido, e indo de encontro com as sugestões dos colaboradores neste tema, surgiu o programa *Dellent Plus*. Este programa consiste num conjunto de parcerias com várias entidades, de diferentes áreas, que dão condições especiais aos colaboradores e familiares. O documento está em constante atualização, pois as parcerias vão sendo feitas ao longo do ano.

Os colaboradores gostam do trabalho que fazem, orgulham-se do mesmo e o local de trabalho tem um ambiente agradável. Os colaboradores, no entanto, gostariam que o seu trabalho e consequente esforço fosse mais recompensado.

Por último, avaliou-se a satisfação global.

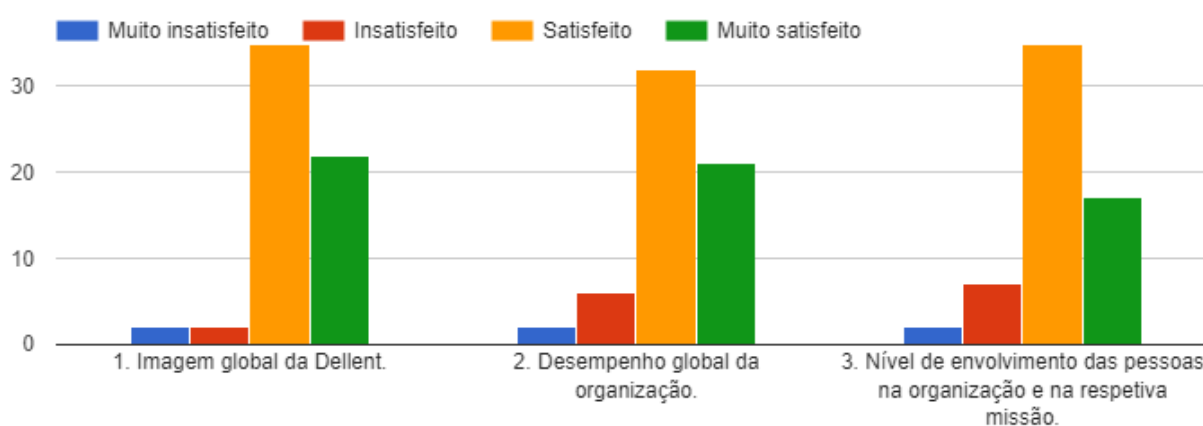


Figura 14 - Avaliação da satisfação global no inquérito final

Em relação à empresa, quando questionados de uma forma mais geral, os colaboradores estão maioritariamente satisfeitos (Figura 14).

4.2.3. Análise Comparativa dos Resultados dos Inquéritos

Após a análise de ambos os inquéritos é possível proceder-se a uma análise comparativa.

Iniciando pela taxa de resposta, verifica-se que no primeiro inquérito a taxa de resposta foi superior, no entanto obtivemos mais respostas no segundo inquérito. A diferença consiste no número de colaboradores que foram submetidos ao inquérito em ambos os anos, pois em setembro de 2016 a *Dellent* contava com 72 colaboradores e em setembro de 2017 com 93 colaboradores.

Em ambos os inquéritos, nas principais variáveis de controlo, os colaboradores são maioritariamente do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 30-39 anos, e com antiguidade na *Dellent* de 1 a 5 anos. Em relação aos anos de experiência profissional, em 2016 a maioria estava entre 6 e os 10 anos, já em 2017 a maioria tem mais de 10 anos.

De seguida avaliou-se a satisfação com a gestão e sistemas de gestão. Neste tópico é possível observar uma melhoria em relação ao inquérito anterior, pois anteriormente os colaboradores que responderam a este inquérito aparentavam estar maioritariamente satisfeitos com a gestão da *Dellent* mas, no entanto, haviam dois itens com menos participantes satisfeitos: sistema de avaliação de desempenho e o acompanhamento dos colaboradores. Como se verifica neste inquérito, os colaboradores já se encontram maioritariamente satisfeitos nesses dois itens.

É possível concluir que tanto a implementação do sistema de avaliação de desempenho como o aperfeiçoamento do acompanhamento dos colaboradores foram positivos, pois foram aplicados incentivos nestes itens de forma a melhorar a satisfação dos colaboradores.

O tópico seguinte foi a avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências. Relativamente a este tópico, é possível observar uma pequena melhoria, apesar de, em geral, os colaboradores continuarem insatisfeitos. Embora não se verifique uma melhoria geral, em relação à formação foi criado um plano de formação para 2017, em conjunto com os colaboradores.

Outro tópico avaliado foi o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e de melhorias na *Dellent* que englobou, também, a comunicação entre a empresa e os seus consultores. Em geral, os colaboradores estão globalmente satisfeitos neste aspeto. O mesmo foi verificado no inquérito inicial.

De seguida, avaliou-se os níveis de motivação. Em geral, os colaboradores mostram-se muito motivados. Em relação ao ano anterior foi detetada uma pequena diferença positiva de motivação nos itens relacionados com a empresa (e.g.: vontade de participar nas melhorias/mudanças da empresa).

Outro tópico avaliado foi o nível de satisfação com a situação profissional. As questões deste tópico estão diretamente relacionadas com as teorias do emprego e desemprego e com os sistemas de incentivos abordados na revisão de literatura. Em relação às teorias do emprego e desemprego estão implícitos: o Modelo de Procura e

Alinhamento, o Modelo de Salários de Eficiência e o Modelo Contratual (contrato eficiente). Nos sistemas de incentivos as questões são direcionadas ao salário de eficiência, torneios de promoção e a sabotagem e incentivos em grupo.

Em relação à análise dos dados, e tendo em conta que o nível de satisfação com a situação profissional é um tema é mais sensível, os dados são mais díspares, mas é possível verificar pequenas diferenças entre os inquéritos.

Em relação ao trabalho que executam e ao ambiente de trabalho, as respostas são bastantes similares entre os dois inquéritos, pois é possível verificar, maioritariamente, a satisfação. Os colaboradores gostam do trabalho que fazem, têm orgulho no mesmo e sentem que o trabalho deles é apreciado. O ambiente de trabalho é agradável, bem como a comunicação entre os colegas e chefias.

A nível salarial, promoção interna, benefícios e progressão de carreira verifica-se algumas melhorias em geral, no entanto as respostas mantêm-se bastante divididas e em alguns casos maioritariamente insatisfeitos.

De forma a melhorar o nível de satisfação com a situação profissional, criou-se o programa *Dellent Plus*, com diversas parcerias com várias entidades, de forma aos colaboradores usufruírem a um custo inferior.

É possível concluir que o programa *Dellent Plus* ajudou numa melhoria deste tópico de satisfação, no entanto não sendo o suficiente para haver uma satisfação maioritária.

Por último, avaliou-se a satisfação global. Em relação à empresa, quando questionados de uma forma mais geral, os colaboradores estão maioritariamente satisfeitos, não havendo grande diferença em relação ao ano anterior.

De forma a concluir, os incentivos implementados para melhorar a satisfação dos colaboradores vão ao encontro de várias teorias referidas na revisão de literatura efetuada no capítulo 2. Segundo Gramignia (2002) *apud* Parra (2014), a avaliação de desempenho é uma forma de identificar o potencial dos colaboradores. Assim, sendo também em resposta a uma sugestão dos colaboradores, no final de 2016 houve a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, tendo como objetivo validar o esforço, a dedicação, o empenho e as capacidades. O que permitiu existir aumentos salariais, e indo ao encontro do Modelo de Salário de Eficiência, de forma a motivar o esforço e empenho no trabalho, mas também para diminuir a rotatividade o que vai ao encontro com a literatura de Rodríguez (2009) e Romer (2012). Também foi criado um plano de formação, personalizado às necessidades de cada um, o que implica

custos associados aos colaboradores, sendo mais uma razão para a não rotatividade e para manter os colaboradores na empresa satisfeitos (Romer, 2012). Já em relação à sabotagem, e de forma evitá-la, decidiu-se criar o programa *Dellent Plus*. Este programa consiste num conjunto de parcerias com várias entidades que dão descontos aos colaboradores. Ao aplicarmos um benefício para todos, a empresa deixa de beneficiar na totalidade os colaboradores com mais esforço positivo e capacidade (Ch'ng, 2013; Chen, 2003). Por último, é feito um acompanhamento mais dedicado e personalizado aos colaboradores, o que vai de encontro com Santos (2012).

4.2.4. Análise e Discussão dos Resultados Económétricos

O objetivo principal deste estudo é analisar o impacto do sistema de incentivos implementados, aqui designado unicamente por Medida, na satisfação dos colaboradores e nos salários. Desta forma, foram estimadas duas funções diferentes.

1. Impacto da medida na satisfação dos colaboradores

Para se analisar o impacto da medida na satisfação dos colaboradores, como variáveis dependentes temos variáveis binárias (*dummy*), que tomam o valor “1” se o colaborador estiver satisfeito ou muito satisfeito e “0” caso contrário. Dada a natureza binária da nossa variável dependente, usa-se o modelo *logit*, com a opção “*cluster*” que corrige os erros padrão dos estimadores pelo facto de se ter observações repetidas para o mesmo indivíduo (antes e depois da medida). A especificação adotada no estudo é a seguinte:

$$P(Y_i=1)=f(\beta_0 + \beta_1\text{Medida}_i + \beta_2\text{FunçãoA}_i + \beta_3\text{FunçãoB}_i + \beta_4\text{Sexo}_i + \beta_5\text{Idade}_i + \beta_6\text{Antiguidade}_i)$$

em que $P(Y_i=1)$ representa a probabilidade do colaborador i estar satisfeito ou muito satisfeito e f representa a função logística. O interesse no estudo recai sobre o impacto da variável explicativa “Medida”, sendo as restantes variáveis explicativas meramente variáveis de controlo disponíveis na base de dados e que potencialmente também afetam a satisfação dos colaboradores. A variável “Medida” é uma variável *dummy* que assume o valor 1 para após implementação da medida e valor 0 para o ano anterior, antes da

implementação, dois períodos – primeiro período Setembro de 2016 e segundo período Setembro de 2017. As restantes variáveis explicativas de controlo são Função A e Função B que tomam, respetivamente, o valor 1 se o colaborador exerce a função de consultor de sistemas de informação e consultor de eletrónica e telecomunicações, e o valor 0 caso contrário (a categoria omitida é a Função C que representa a função de consultor de gestão). Acrescem a estas as variáveis explicativas Sexo, que toma o valor 1 se o colaborador é do sexo masculino e o valor 0 caso contrário; Idade que representa a idade média do colaborador em anos e a variável Antiguidade que representa o número de meses que o colaborador trabalha na empresa.

Baseado neste modelo, formalizou-se as seguintes hipóteses teóricas para a análise, mantendo tudo o resto constante:

H0: Medida não afeta a probabilidade de satisfação dos colaboradores

H1: Medida afeta a probabilidade de satisfação dos colaboradores

Espera-se que os resultados rejeitem H_0 concluindo que, de facto, a medida tem um impacto positivo na probabilidade de satisfação dos colaboradores.

2. Impacto da medida no salário dos colaboradores

De forma a analisar-se o impacto da medida nos salários, como variável dependente tem-se o logaritmo do salário. Mais uma vez, tem-se dados em painel, e para esta análise usa-se o modelo de regressão linear. Assim, estimou-se o modelo com os seguintes estimadores: “*pooled*”, “*fixed effects*” e “*random effects*”. Também foi efetuado o teste de Lagrange (B&P) e o teste de Hausman. Por motivos de colinearidade, o “*fixed effects*” não estima os coeficientes de todas as variáveis, não sendo possível realizar o teste de Hausman. O teste de Lagrange (B&P) indica que o estimador de “*random effects*” é mais adequado do que o “*pooled*”. A especificação adoptada no estudo é a seguinte:

$$\text{Ln}W_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{Medida}_{it} + \beta_2 \text{FunçãoA}_{it} + \beta_3 \text{FunçãoB}_{it} + \beta_4 \text{Sexo}_{it} + \beta_5 \text{Idade}_{it} + \beta_6 \text{Antiguidade}_{it} + u_{it}$$

em que $\text{Ln}W_{it}$ representa o logaritmo natural do salário do colaborador i no momento t (antes ou depois da medida), u_{it} é o termo de perturbação do modelo definido como

$u_{it} = \alpha_i + \varepsilon_{it}$ com ε_{it} um termo aleatório que segue as hipóteses clássicas e os efeitos específicos aos colaboradores (α_i) tomados como variáveis aleatórias. Também neste caso, o interesse do estudo recai sobre o efeito da variável explicativa “Medida” (também como anteriormente definida), sendo as restantes variáveis explicativas de controlo. A variável explicativa Idade, neste caso, representa a idade do colaborador em anos, sendo a única variável de controlo que sofre alteração referente ao caso anterior.

Baseado neste modelo, formalizou-se as seguintes hipóteses teóricas para a análise, mantendo tudo o resto constante:

H0: Medida não afeta os salários

H1: Medida afeta os salários dos colaboradores

Espera-se que os resultados rejeitem H_0 concluindo que, de facto, a medida tem um impacto positivo nos salários dos colaboradores.

1. Impacto da medida na satisfação dos colaboradores - Resultados

Na nossa estimação econométrica, para se analisar o impacto da medida na satisfação dos colaboradores, foram criadas seis especificações. A única alteração das especificações é a variável dependente, pois cada uma é referente a um tópico de satisfação abordado no inquérito, mantendo tudo o resto constante. Desta forma, tentou-se perceber se a medida implementada em cada tópico de satisfação foi estatisticamente significativa. No total, temos seis estimações. Seguem as tabelas para cada uma das estimações.

(i) Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.

A primeira variável dependente (y_1) é referente à satisfação com *a gestão e sistemas de gestão*.

| | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|
| Logistic regression | Number of obs | = | 82 |
| | Wald chi2(6) | = | 12.90 |
| | Prob > chi2 | = | 0.0447 |
| Log pseudolikelihood = -30.45076 | Pseudo R2 | = | 0.1875 |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | |
| ----- | | | |
| y1 | Coef. | Robust Std. Err. | z P> z [95% Conf. Interval] |
| ----- | | | |
| medida | 1.815686 | .7516477 | 2.42 0.016 .3424835 3.288888 |
| FunçãoA | .9125285 | 1.620309 | 0.56 0.573 -2.263219 4.088276 |
| FunçãoB | -.453761 | 1.451278 | -0.31 0.755 -3.298214 2.390692 |
| sexo | -1.661518 | 1.032333 | -1.61 0.108 -3.684854 .3618182 |
| idade | .0597233 | .0465299 | 1.28 0.199 -.0314737 .1509202 |
| antiguidade | -.0925912 | .0340236 | -2.72 0.007 -.1592762 -.0259061 |
| _cons | 2.630803 | 2.501628 | 1.05 0.293 -2.272298 7.533903 |
| ----- | | | |

Tabela 2 - Estimação do modelo logit para y1

Na Tabela 2, é possível verificar que o modelo é estatisticamente significativo pois que a estatística de Wald rejeita a hipótese nula de que os coeficientes das variáveis explicativas são todos simultaneamente nulos com um nível de significância inferior a 5% (p-value=0.0447).

De seguida, apresentamos os efeitos marginais das variáveis explicativas sobre a probabilidade de que y1 tome o valor 1:

| Marginal effects after logit | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|--------------|---------|---------|
| y = Pr(y1) (predict) | | | | | | | |
| = .8794997 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% C.I.] | | X |
| medida* | .2011586 | .09013 | 2.23 | 0.026 | .024515 | .377802 | .5 |
| FunçãoA* | .0907899 | .15352 | 0.59 | 0.554 | -.210097 | .391677 | .390244 |
| FunçãoB* | -.0480377 | .14867 | -0.32 | 0.747 | -.33943 | .243354 | .512195 |
| sexo* | -.1245696 | .05855 | -2.13 | 0.033 | -.23932 | -.00982 | .804878 |
| idade | .0063295 | .00479 | 1.32 | 0.187 | -.003063 | .015722 | 34.5 |
| antiguidade | -.0098128 | .00421 | -2.33 | 0.020 | -.018066 | -.00156 | 25.8963 |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 3 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y1

A leitura da Tabela 3 indica que, mantendo tudo o resto constante, a Medida levou a um aumento de 20 pontos percentuais na probabilidade de satisfação com a *gestão e*

sistemas da gestão dos colaboradores, sendo este efeito estatisticamente significativo para um nível de significância inferior a 5% (p-value=0.026).

Assim, é possível concluir que a implementação da medida teve um impacto positivo na satisfação com a gestão e sistemas da gestão dos colaboradores.

(ii) Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências.

De seguida, a variável dependente analisada (y2) é referente à satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências.

| | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|
| Logistic regression | Number of obs | = | 82 |
| | Wald chi2(6) | = | 22.53 |
| | Prob > chi2 | = | 0.0010 |
| Log pseudolikelihood = -29.128892 | Pseudo R2 | = | 0.3892 |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | |
| ----- | | | |
| y2 | Coef. | Robust Std. Err. | z P> z [95% Conf. Interval] |
| ----- | | | |
| medida | 3.162915 | .9638774 | 3.28 0.001 1.27375 5.05208 |
| FunçãoA | .0187931 | 1.159194 | 0.02 0.987 -2.253185 2.290771 |
| FunçãoB | -1.280214 | .9952935 | -1.29 0.198 -3.230953 .6705259 |
| sexo | 1.250594 | 1.133651 | 1.10 0.270 -.9713216 3.472511 |
| idade | .1647972 | .0594744 | 2.77 0.006 .0482295 .2813648 |
| antiguidade | -.2220608 | .0582461 | -3.81 0.000 -.3362212 -.1079005 |
| _cons | -3.587846 | 1.748784 | -2.05 0.040 -7.015399 -.1602935 |
| ----- | | | |

Tabela 4 - Estimação do modelo logit para y2

Na Tabela 4, é possível verificar que o modelo é estatisticamente significativo, tomando a estatística de Wald o valor de 22.53 e um p-value inferior a 1%.

De seguida, apresentamos os efeitos marginais das variáveis explicativas sobre a probabilidade de que y2 tome o valor 1:

| | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------------|---------|--|
| Marginal effects after logit | | | | | | | |
| y = Pr(y2) (predict) | | | | | | | |
| = .15274153 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% C.I.] | X | |
| medida* | .4313444 | .15048 | 2.87 | 0.004 | .136405 .726284 | .5 | |
| FunçãoA* | .0024355 | .15065 | 0.02 | 0.987 | -.292828 .297699 | .390244 | |
| FunçãoB* | -.1697358 | .131 | -1.30 | 0.195 | -.426493 .087021 | .512195 | |
| sexo* | .1252451 | .09173 | 1.37 | 0.172 | -.05455 .30504 | .804878 | |
| idade | .0213267 | .00759 | 2.81 | 0.005 | .006448 .036205 | 34.5 | |
| antigume | -.0287372 | .00779 | -3.69 | 0.000 | -.044 -.013474 | 25.8963 | |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 5 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y2

Também aqui se verifica que a Medida levou a um aumento de 43 pontos percentuais na probabilidade de *satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências*, mantendo tudo o resto constante, sendo o efeito estatisticamente significativo a nível de significância convencional (Tabela 5).

Assim, é possível concluir que a implementação da medida teve um impacto positivo na *satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências*.

(iii) Satisfação com o envolvimento ativo na organização.

A próxima variável dependente analisada (y3) é referente à *satisfação com o envolvimento ativo na organização*.

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|--------|-------|----------------------|-----------|
| Logistic regression | Number of obs | = | 82 | | | |
| | Wald chi2(6) | = | 8.02 | | | |
| | Prob > chi2 | = | 0.2365 | | | |
| Log pseudolikelihood = -46.842137 | Pseudo R2 | = | 0.0985 | | | |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | | | | |
| ----- | | | | | | |
| y3 | Coef. | Robust Std. Err. | z | P> z | [95% Conf. Interval] | |
| ----- | | | | | | |
| medida | .3339799 | .5749302 | 0.58 | 0.561 | -.7928625 | 1.460822 |
| FunçãoA | .3548225 | 1.054018 | 0.34 | 0.736 | -1.711014 | 2.420659 |
| FunçãoB | -.7924405 | .9552204 | -0.83 | 0.407 | -2.664638 | 1.079757 |
| sexo | -.5345212 | .6059603 | -0.88 | 0.378 | -1.722182 | .6531393 |
| idade | -.0368998 | .0370671 | -1.00 | 0.319 | -.1095499 | .0357503 |
| antiguidade | -.0510675 | .023647 | -2.16 | 0.031 | -.0974148 | -.0047203 |
| _cons | 3.952158 | 1.680327 | 2.35 | 0.019 | .6587777 | 7.245539 |
| ----- | | | | | | |

Tabela 6 - Estimação do modelo logit para y3

Neste caso, é possível verificarmos pela estatística de Wald que o modelo não é estatisticamente significativo a níveis convencionais de significância (Tabela 6).

De seguida, apresentamos os efeitos marginais das variáveis, sobre a estimação anterior.

| Marginal effects after logit | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|--------------|----------|---------|
| y = Pr(y3) (predict) | | | | | | | |
| = .69550884 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% C.I.] | | X |
| medida* | .0706401 | .1203 | 0.59 | 0.557 | -.165141 | .306422 | .5 |
| FunçãoA* | .0738863 | .21516 | 0.34 | 0.731 | -.347827 | .4956 | .390244 |
| FunçãoB* | -.1660216 | .19525 | -0.85 | 0.395 | -.548704 | .216661 | .512195 |
| sexo* | -.1053934 | .11224 | -0.94 | 0.348 | -.325376 | .114589 | .804878 |
| idade | -.0078145 | .00778 | -1.00 | 0.315 | -.023067 | .007438 | 34.5 |
| antiguidade | -.0108149 | .00474 | -2.28 | 0.023 | -.020109 | -.001521 | 25.8963 |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 7 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y3

A variável medida, neste modelo, não é estatisticamente significativa. É possível concluir que, a medida não teve impacto na satisfação com o envolvimento ativo na organização, mantendo tudo o resto constante (Tabela 7).

(iv) Satisfação ao nível da motivação.

A próxima variável dependente a ser analisada (y4) é referente aos *níveis de motivação* dos colaboradores.

| | | | | | |
|-----------------------------------------------------|-----------|------------------|--------|-------|----------------------|
| Logistic regression | | Number of obs | | = | 82 |
| | | Wald chi2(6) | | = | 371.42 |
| | | Prob > chi2 | | = | 0.0000 |
| Log pseudolikelihood = -17.181271 | | Pseudo R2 | | = | 0.1996 |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | | | |
| ----- | | | | | |
| y4 | Coef. | Robust Std. Err. | z | P> z | [95% Conf. Interval] |
| ----- | | | | | |
| medida | -1.022566 | 1.029929 | -0.99 | 0.321 | -3.041189 .9960569 |
| FunçãoA | -15.08668 | 1.569843 | -9.61 | 0.000 | -18.16352 -12.00985 |
| FunçãoB | -16.49957 | .9730355 | -16.96 | 0.000 | -18.40669 -14.59246 |
| sexo | .5971385 | .9622248 | 0.62 | 0.535 | -1.288787 2.483064 |
| idade | -.044191 | .0512248 | -0.86 | 0.388 | -.1445897 .0562078 |
| antiguidade | -.0555752 | .0381001 | -1.46 | 0.145 | -.13025 .0190997 |
| _cons | 22.00604 | 2.690302 | 8.18 | 0.000 | 16.73314 27.27893 |
| ----- | | | | | |

Tabela 8 - Estimação do modelo logit para y4

Como se verifica pela estatística de Wald e o seu p-value inferior a 1%, o modelo é estatisticamente significativo (Tabela 8). No entanto, pela análise dos efeitos marginais das variáveis explicativas (Tabela 9) verifica-se que a variável Medida não é estatisticamente significativa a níveis convencionais de significância, concluindo-se que esta não teve impacto nos níveis de motivação, mantendo tudo o resto constante.

| Marginal effects after logit | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------|-------|--------------|----------|---------|
| y = Pr(y4) (predict) | | | | | | | |
| = .99074332 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% C.I.] | | X |
| medida* | -.009768 | .00603 | -1.62 | 0.105 | -.021585 | .00205 | .5 |
| FunçãoA* | -.989267 | .01779 | -55.62 | 0.000 | -1.02413 | -.954409 | .390244 |
| FunçãoB* | -.9669268 | .02761 | -35.02 | 0.000 | -1.02104 | -.912813 | .512195 |
| sexo* | .0066368 | .01369 | 0.48 | 0.628 | -.020191 | .033465 | .804878 |
| idade | -.0004053 | .00059 | -0.69 | 0.492 | -.001562 | .000752 | 34.5 |
| antiguidade | -.0005097 | .00038 | -1.35 | 0.178 | -.001252 | .000233 | 25.8963 |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 9 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y4

(v) Satisfação com a situação profissional.

A seguir, a variável dependente a ser analisada (y5) é referente aos *níveis de satisfação com a situação profissional*.

| | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|---------------------------------|
| Logistic regression | Number of obs | = | 82 |
| | Wald chi2(6) | = | 18.62 |
| | Prob > chi2 | = | 0.0049 |
| Log pseudolikelihood = -41.602996 | Pseudo R2 | = | 0.2097 |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | |
| ----- | | | |
| y5 | Coef. | Robust Std. Err. | z P> z [95% Conf. Interval] |
| ----- | | | |
| medida | 1.962081 | .7487647 | 2.62 0.009 .4945287 3.429632 |
| FunçãoA | .030746 | 1.14762 | 0.03 0.979 -2.218548 2.28004 |
| FunçãoB | .2652149 | 1.002455 | 0.26 0.791 -1.69956 2.22999 |
| sexo | .2480604 | .8087055 | 0.31 0.759 -1.336973 1.833094 |
| idade | .0731955 | .0360808 | 2.03 0.042 .0024784 .1439125 |
| antiguidade | -.1794553 | .0459723 | -3.90 0.000 -.2695593 -.0893513 |
| _cons | -.0841037 | 1.446334 | -0.06 0.954 -2.918866 2.750658 |
| ----- | | | |

Tabela 10 - Estimação do modelo logit para y5

Na Tabela 10, é possível verificar que o modelo é globalmente estatisticamente significativo a níveis convencionais de significância estatística.

De seguida, apresentamos os efeitos marginais das variáveis, sobre a estimação anterior.

| Marginal effects after logit | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|--------------|----------|---------|
| y = Pr(y5) (predict) | | | | | | | |
| = .2936843 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [95% C.I.] | | X |
| medida* | .3909811 | .13732 | 2.85 | 0.004 | .12183 | .660132 | .5 |
| FunçãoA* | .0063866 | .23885 | 0.03 | 0.979 | -.461754 | .474528 | .390244 |
| FunçãoB* | .0549019 | .20704 | 0.27 | 0.791 | -.35088 | .460684 | .512195 |
| sexo* | .0497904 | .1557 | 0.32 | 0.749 | -.255376 | .354957 | .804878 |
| idade | .0151832 | .00713 | 2.13 | 0.033 | .0012 | .029167 | 34.5 |
| antiguidade | -.0372251 | .00908 | -4.10 | 0.000 | -.055028 | -.019423 | 25.8963 |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 11 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y5

Como se lê na Tabela 11, a Medida levou a um aumento de 39 pontos percentuais na probabilidade de *satisfação com a situação profissional*, mantendo tudo o resto constante, sendo este um efeito estatisticamente significativo.

Assim, é possível concluir que a implementação da medida teve um impacto positivo na satisfação com a situação profissional.

(vi) Satisfação global.

Por último, a variável dependente analisada (y6) é referente à *satisfação global*.

| | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|-----------|------------------|--------|--------|----------------------|-----------|
| Logistic regression | | Number of obs | = | 82 | | |
| | | Wald chi2(6) | = | 333.74 | | |
| | | Prob > chi2 | = | 0.0000 | | |
| Log pseudolikelihood = -29.72201 | | Pseudo R2 | = | 0.2069 | | |
| (Std. Err. adjusted for 41 clusters in colaborador) | | | | | | |
| ----- | | | | | | |
| y6 | Coef. | Robust Std. Err. | z | P> z | [95% Conf. Interval] | |
| ----- | | | | | | |
| medida | 1.821328 | .6834863 | 2.66 | 0.008 | .4817199 | 3.160937 |
| FunçãoA | -14.77229 | 1.035758 | -14.26 | 0.000 | -16.80234 | -12.74224 |
| FunçãoB | -15.75312 | .9243418 | -17.04 | 0.000 | -17.56479 | -13.94144 |
| sexo | -1.404166 | 1.123406 | -1.25 | 0.211 | -3.606 | .7976691 |
| idade | .0643796 | .0432488 | 1.49 | 0.137 | -.0203865 | .1491457 |
| antiguidade | -.0928921 | .0409849 | -2.27 | 0.023 | -.173221 | -.0125632 |
| _cons | 17.55478 | 1.713982 | 10.24 | 0.000 | 14.19544 | 20.91413 |
| ----- | | | | | | |

Tabela 12 - Estimação do modelo logit para y6

Na Tabela 12, é possível verificar que o modelo é estatisticamente significativo. De seguida, apresentamos os efeitos marginais das variáveis, sobre a estimação anterior.

| Marginal effects after logit | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|-------|----------|----------|---------|
| y = Pr(y6) (predict) | | | | | | | |
| = .96501862 | | | | | | | |
| variable | dy/dx | Std. Err. | z | P> z | [| 95% C.I. |] |
| medida* | .0682937 | .03232 | 2.11 | 0.035 | .004944 | .131644 | .5 |
| FunçãoA* | -.9965187 | .00285 | -349.09 | 0.000 | -1.00211 | -.990924 | .390244 |
| FunçãoB* | -.9874598 | .00704 | -140.34 | 0.000 | -1.00125 | -.973669 | .512195 |
| sexo* | -.0339334 | .02006 | -1.69 | 0.091 | -.073248 | .005381 | .804878 |
| idade | .0021733 | .00148 | 1.47 | 0.141 | -.000721 | .005068 | 34.5 |
| antigume | -.0031358 | .0017 | -1.85 | 0.065 | -.006464 | .000192 | 25.8963 |
| (*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 | | | | | | | |

Tabela 13 - Efeitos marginais das variáveis da estimação de y6

A leitura da Tabela 13 revela que a Medida levou a um aumento, estatisticamente significativo, de 6,8 pontos percentuais na probabilidade de *satisfação global*, mantendo tudo o resto constante.

Assim, é possível concluir que a implementação da medida teve um impacto positivo na satisfação global.

De uma forma geral, é possível concluir que nos seis tópicos de satisfação abordados no inquérito, a medida implementada teve um impacto positivo em quatro deles. É no que se refere à satisfação com o *envolvimento ativo na organização* e com *níveis de motivação* que a Medida não teve qualquer impacto. O impacto mais forte, em termos de magnitude, da Medida refere-se à satisfação com o *desenvolvimento da carreira e das competências* (aumento em 43 pontos percentuais) e com a *situação profissional* (aumento em 39 pontos percentuais), traduzindo-se num aumento da *satisfação global* dos colaboradores em cerca de 7 pontos percentuais.

2. Impacto da medida no salário dos colaboradores - Resultados

A tabela seguinte apresenta os resultados da estimação, por efeitos aleatórios, do modelo que pretende analisar o impacto da Medida sobre os salários dos colaboradores.

| | | | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------------------------------|-------|--------|----------------------|
| Random-effects GLS regression | | Number of obs | = | 130 | |
| Group variable: colaborador | | Number of groups | = | 65 | |
| R-sq: | | Obs per group: | | | |
| within | = 0.2336 | min | = | 2 | |
| between | = 0.2045 | avg | = | 2.0 | |
| overall | = 0.2047 | max | = | 2 | |
| corr(u_i, X) = 0 (assumed) | | Wald chi2(6) | = | 34.55 | |
| | | Prob > chi2 | = | 0.0000 | |
| ----- | | | | | |
| lnw | Coef. | Std. Err. | z | P> z | [95% Conf. Interval] |
| ----- | | | | | |
| medida | .0207717 | .0077773 | 2.67 | 0.008 | .0055284 .036015 |
| FunçãoA | .1934432 | .0626297 | 3.09 | 0.002 | .0706913 .3161951 |
| FunçãoB | .0482724 | .0291986 | 1.65 | 0.098 | -.0089557 .1055006 |
| sexo | -.0332869 | .061815 | -0.54 | 0.590 | -.1544421 .0878682 |
| idade | .0075763 | .004971 | 1.52 | 0.127 | -.0021665 .0173192 |
| antiguidademeses | -.0010652 | .0006435 | -1.66 | 0.098 | -.0023265 .000196 |
| _cons | 6.838855 | .1595966 | 42.85 | 0.000 | 6.526052 7.151659 |
| ----- | | | | | |
| sigma_u | .20534742 | | | | |
| sigma_e | .02177825 | | | | |
| rho | .9888773 | (fraction of variance due to u_i) | | | |
| ----- | | | | | |

Tabela 14 - Estimação do modelo Random-Effects

Na Tabela 14, é possível verificar que o modelo é estatisticamente significativo a níveis convencionais de significância, com uma estatística de Wald de 34.55 e um p-value substancialmente inferior a 1%.

Verifica-se ainda que o impacto líquido (mantendo tudo o resto constante, nomeadamente o tipo de funções exercidas) da Medida sobre os níveis salariais dos colaboradores é claramente positivo e estatisticamente significativo. Usando a aproximação habitual no que concerne ao efeito de variáveis *dummy* em modelos semi-logarítmicos (log-lin), como é o caso, o impacto líquido da Medida sobre os salários é, em média, estimado num aumento de 2.1% ($[\exp(0.0207717)-1=0.021]*100$).

Desta forma, é possível concluir que a implementação da medida teve um impacto positivo nos salários.

Concluindo de uma forma geral, é possível afirmar que as medidas implementadas ao longo do ano tiveram um impacto positivo na satisfação dos colaboradores e nos salários. Assim, é possível afirmar que os incentivos são uma mais valia para a empresa e para os colaboradores.

As medidas implementadas tiveram grande importância, sendo que a implementação do sistema de avaliação de desempenho é a chave para haver incentivos (Gramignia, 2002 *apud* Parra, 2014). É importante beneficiar os colaboradores que mostram esforço e dedicação ao longo do ano, mas também beneficiar todos em conjunto para não haver sabotagem. Assim, e através da avaliação dos colaboradores, houve formação direcionada as necessidades de cada colaborador. O objetivo nesta medida é motivar o esforço e empenho no trabalho, mas também para não haver tanta rotatividade (Rodríguez, 2009; Romer, 2012). Também se criou o programa *Dellent Plus* que consiste em benefícios para todos os colaboradores (Ch'ng, 2013; Chen, 2003). Apesar de na literatura revista este tipo de incentivo levar à diminuição da produtividade, pelo facto de não dar mérito aos colaboradores com mais esforço e dedicação, na aplicação à empresa em estudo este incentivo foi bastante positivo.

5. Conclusão

Cada vez mais os incentivos se tornam importantes, uma vez que estes conduzem a melhorias de performance e utilização de maior esforço pelos trabalhadores. Como tal, as empresas tentam a adotar estes mecanismos de forma a obterem maior produtividade por parte dos seus funcionários e consequentemente obter mais lucro, pretendendo-se simultaneamente aumentar a satisfação dos funcionários.

O principal objetivo deste trabalho foi compreender a importância dos incentivos na satisfação dos colaboradores da empresa *Dellent Consulting*. Desta forma, realizou-se dois tipos de análise: descritiva e econométrica.

Recorreu-se à realização de dois inquéritos, em anexo, realizados a todos os colaboradores da *Dellent Consulting*, com um intervalo de um ano, para recolha de dados. Esta recolha permite analisar os dados antes de haver qualquer implementação de incentivos e após a sua implementação, percebendo se houve alguma evolução na satisfação dos colaboradores.

Através da análise do inquérito inicial foram encontradas algumas melhorias a fazer e, dessa forma, ao longo do ano seguinte, foram implementados incentivos de acordo com as falhas e sugestões elencadas pelos colaboradores. Foi criado um plano de formação para 2017 à medida de cada colaborador e no final de 2016 já estava em vigor um sistema de avaliação de desempenho. Em relação ao acompanhamento dos colaboradores, também se aperfeiçoou o mesmo, havendo regras de acompanhamento anual dos colaboradores. No aniversário de cada colaborador, passou a haver uma oferta para os mesmos, que este ano foi um postal personalizado, juntamente com dois bilhetes de cinema. Por fim, criou-se o programa *Dellent Plus* que consiste num conjunto de protocolos com várias entidades que proporcionam condições especiais para todos os colaboradores e família. Este plano de incentivos é constituído por várias parcerias, estando em constante atualização.

Em setembro de 2017, voltou a realizar-se o mesmo inquérito, de forma a comparar os valores de ambos os inquéritos e perceber se houve uma melhoria da satisfação após a implementação dos incentivos.

Para além disso, tentou-se explicar qual o impacto dos incentivos na satisfação dos colaboradores e nos salários. Para esta explicação, usou-se o modelo *logit* para avaliar o impacto na satisfação dos colaboradores com base nos inquéritos realizados e o modelo

random effects para avaliar o impacto nos salários, usando os salários dos colaboradores em setembro de 2016 e setembro de 2017.

O inquérito avalia seis tópicos de satisfação e, dessa forma, estimamos seis modelos. As satisfações abordadas foram as seguintes: satisfação com a gestão e sistemas de gestão; satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências; satisfação com o envolvimento ativo na organização; níveis de motivação; níveis de satisfação com a situação profissional e a satisfação global.

Ao analisar os resultados, é possível concluir que dos seis tópicos de satisfação abordados, a medida implementada teve um impacto positivo em quatro, sendo os tópicos sem impacto os que se referem à satisfação com o envolvimento ativo na organização e com níveis de motivação. O impacto mais forte, em termos de magnitude, da medida refere-se à satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências e com a situação profissional, traduzindo-se num aumento da satisfação global dos colaboradores.

As hipóteses possíveis de explicação referentes à falta de impacto na satisfação com o envolvimento ativo na organização e com os níveis de motivação são o facto de, em geral, os colaboradores já se encontrarem satisfeitos e muito satisfeitos, respetivamente, antes da implementação das medidas. Tendo sido estas desenhadas sobretudo face a níveis insatisfatórios nos restantes tópicos, os resultados obtidos revelam clara evidência da eficácia das medidas adotadas na satisfação dos colaboradores.

Em relação ao impacto das medidas nos níveis salariais dos colaboradores, verifica-se que é claramente positivo e estatisticamente significativo, com um valor estimado de cerca de 2%. A magnitude deste aumento salarial médio é sugestivo de aumentos de produtividade por parte dos colaboradores ao longo do ano resultantes, pelo menos em parte, dos seus maiores níveis de satisfação decorrentes das medidas implementadas.

Concluindo de uma forma geral, é possível afirmar que as medidas implementadas ao longo do ano tiveram um impacto positivo na satisfação dos colaboradores e nos salários. Assim, é possível afirmar que os incentivos implementados são uma mais valia para a empresa e para os colaboradores.

Como todos os estudos empíricos desta natureza, também este apresenta várias limitações. Entre outras, como a dificuldade em avaliar o esforço dos colaboradores através de inquéritos, é importante notar que a taxa de resposta ficou aquém dos 100%, pelo que os resultados padecem de um problema de “auto-seleção” cuja natureza de

potencial enviesamento é difícil de antecipar *a priori*. Acresce que, tratando-se de um estudo de caso, os resultados aqui apresentados não são facilmente generalizáveis.

Desta forma, em investigação futura dever-se-ia desde logo tentar colmatar as limitações acima apontadas. Uma das vias para ultrapassar o problema da “auto-seleção” dos respondentes será a de sensibilizar a empresa para o financiamento de compensações monetárias aos colaboradores que responderem aos inquéritos, passando também estes a realizar-se periodicamente/anualmente. Outra via de investigação futura consiste na identificação de, pelo menos, outra empresa do mesmo setor de atividade, identificar a sua estrutura de incentivos e comparar os resultados com os aqui apresentados.

Referências Bibliográficas

- Akerlof, George A. & Main, Brian G. M. (1981). An Experience – Weighted Measure of Employment and Unemployment Durations. *American Economic Review*, 71(5), 1003-1011.
- Álvares, Antonio Carlos Teixeira. (1999). Participação nos Lucros Definida pelos Resultados. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 70-77.
- Amegashie, J. Atsu. (2013). Sabotage in Contests: An Overview. *CESIFO WORKING PAPER* Nº. 4422. Category 2: Public Choice, CESIFO, October.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Washington (DC), USA: APA.
- Antonietti, Roberto; Antonioli, Davide & Pini, Paolo. (2017). Flexible Pay Systems and Labour Productivity: Evidence from Manufacturing Firms in Emilia-Romagna. *International Journal of Manpower*, 38(4), 548-566.
- Burda, Michael & Wyplosz, Charles. (2011). *Macroeconomia. Uma Visão Europeia*. Quinta Edição. Oxford: Oxford University Press.
- Ch'ng, Kean Siang. (2013). Mitigation Sabotage in Tournament: An Experimental Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 91, 128-139.
- Chen, Kong-Pin. (2003). Sabotage in Promotion Tournaments. *The Journal of Law, Economics & Organization*, 19(1), 119-140.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Nona Edição. Barueri: Manolê.
- Damiani, Mirella; Pompei, Fabrizio & Ricci, Andrea. (2016). Performance Related Pay, Productivity and Wages in Italy: A Quantile Regression Approach. *International Journal of Manpower*, 37(2), 344-371.
- Donário, Arlindo Alegre & Santos, Ricardo Borges dos. (2016). *Keynes e o Keynesianismo: Uma Visão Crítica*. CARS – Centro de Análise Económica de Regulação Social, Universidade Autónoma de Lisboa.
- Fehr, Ernst & Falk, Armin. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46, 687-724.
- Guerra, Rodrigo M. A.; Pereira, Lidiane F. & Camargo, Maria Emília. (2016). Benefícios de um Plano de Remuneração Estratégico sob a Ótica de Funcionários da Área de Produção. *Revista do CEPE*, Santa Cruz do Sul, 43, jan./jun. 136-152.

- Harbring, Christine & Irlenbusch, Bernd. (2003). An Experimental Study on Tournament Design. *Labour Economics*, 10, 443-464.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. Nova York: Harper & Row.
- Orrison, Alannah; Schotter, Andrew, & Weigelt, Keith. (2014). Multiperson Tournaments: An Experimental Examination. *Management Science*, 0, 1-10.
- Parra, Rute Isabel Cruz e Silva. (2014). *Competências de Empregabilidade – Exploração do Mercado de Trabalho Português*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Leiria.
- Prendergast, Canice. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- Reis, Maria Serra Ferreira da costa. (2015). *Incentivos, Desempenho e Remunerações – O Caso Português*. Tese de Mestrado em Economia Industrial e da Empresa. Universidade do Minho.
- Rodríguez, Mauricio. (2009). Salarios de Eficiencia En Un Modelo de Crecimiento Económico. *Serie Documentos de Trabajo*, Nº 62, Marzo, Universidad del Rosario, Facultad de Economía.
- Romer, David. (2012). *Advanced Macroeconomics*. Fourth Edition. New York, NY, 10020: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Santos, Susana. (2012). *Sistemas de Incentivos. Um estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Shaban, Osama S.; Al-Zubi, Ziad; Ali, Nafez & Alqotaish, Atalla. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 10(7), 1-7.
- Shapiro, Carl & Stiglitz, Joseph E. (1984), Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device, *American Economic Review*, 74(3), 433-444.
- Simão, Marina. (2014). *Sistema de Incentivos e o Mercado de Trabalho: Uma análise na perspetiva dos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais – Especialização em Finanças. Universidade dos Açores.
- Takahashi, Kiyoshi. (2006). Effects of Wage and Promotion Incentives on the Motivation Levels of Japanese Employees. *Career Development International*, 11(3), 193-203.

- Taylor, Frederick Winslow. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, 10110: Harper and Brothers.
- Tuma, Fábia. (1999). *Participação dos Trabalhadores nos Lucros ou Resultados das Empresas: Incentivo à Eficiência ou Substituição dos Salários?* São Paulo: LTr.
- Yashiv, Eran. (2007). Labor Search and Matching in Macroeconomics. *European Economic Review*, 37(1), 7-63.

Anexos

Anexo 1 -Questionário inicial realizado a setembro de 2016 com o título de “Avaliação da satisfação dos colaboradores da Dellent”

Todas as questões assinaladas com * são de resposta obrigatória.

Secção 1

1 - Local de trabalho (empresa)*

2 – Função*

3 – Idade*

3.1 – Entre 20-29 anos

3.2 - Entre 30-39 anos

3.3 - Entre 40-49 anos

3.4 - Entre 50-59 anos

3.5 - Entre 60-65 anos

4 – Género*

4.1 – Masculino

4.2 – Feminino

5 – Anos de experiência profissional*

5.1 – Menos de 1 ano

5.2 – Entre 1 e 5 anos

5.3 – Entre 6 e 10 anos

5.4 – Mais de 10 anos

6- Há quanto tempo é colaborador da Dellent*

Secção 2

Este questionário tem como objetivo dar-nos a conhecer a forma como os colaboradores percebem a Dellent, de modo a aferir o grau de satisfação com a empresa e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Secção 3 – “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”

As questões de 1 a 7 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

- 1 – Aptidão de gestão*
- 2 – Aptidão para comunicar*
- 3 - Sistemas de avaliação de desempenho*
- 4 - Postura da organização face à mudança e à modernização*
- 5 - Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores
- 6 - Acompanhamento dos colaboradores*
- 7 - Atividades sociais*
- 8 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 4 – “Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

- 1 - Ações de formação realizadas*
- 2 - Oportunidades para desenvolver novas competências*
- 3 - Possibilidades de progressão na carreira*
- 4 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 5 – “Envolvimento ativo na organização”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

- 1 - Envolvimento nos processos de tomada de decisão*
- 2 - Envolvimento em atividades de melhoria*
- 3 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores*
- 4 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 6 – “Níveis de motivação”

As questões de 1 a 5 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito desmotivado, desmotivado, motivado, muito motivado.

- 1 - Motivação para aprender novos métodos de trabalho*
- 2 - Motivação para desenvolver trabalho em equipa*
- 3 - Motivação para participar em ações de formação*
- 4 - Motivação para participar em projetos de mudança na organização*
- 5 - Motivação para sugerir melhorias*
- 6 - Nos tópicos onde não assinalou "muito motivado", o que falta para que a sua motivação seja maior?

Secção 7 – “Níveis de satisfação com a situação profissional”

As questões de 1 a 23 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente.

- 1 - Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo*
- 2 - Existem boas possibilidades de promoção no meu trabalho*
- 3 - Estou satisfeito/a com as regalias que recebo*
- 4 - Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento*
- 5 - Sinto que sou alvo de rumores por parte dos colegas*
- 6 - Gosto das pessoas com quem trabalho*
- 7 - A comunicação parece adequada na empresa onde me encontro colocado/a*
- 8 - As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas*
- 9 - As regalias dadas na empresa são idênticas às de outras empresas*
- 10 - Sinto que o trabalho que faço é apreciado*
- 11 - Sinto que sou pago em excesso ("overpaid") pelo trabalho que realizo*
- 12 - Gosto das coisas que faço no meu trabalho*
- 13 - Os objetivos da empresa são claros para mim*
- 14 - Na empresa, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais*
- 15 - Sinto que o esforço é recompensado de igual modo para todos os colaboradores*

- 16 - O pacote de regalias existente na empresa é adequado*
- 17 - Existem recompensas para quem trabalha nesta empresa*
- 18 - Sinto orgulho no trabalho que faço*
- 19 - Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário*
- 20 - Sinto que o esforço que faço é recompensado como deveria ser*
- 21 - O meu trabalho é agradável*
- 22 - Sinto que o desempenho em grupo é superior ao individual*
- 23 - Sinto que a empresa está a fazer o acompanhamento adequado aos seus colaboradores*

Secção 8 – “Satisfação Global”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

- 1 - Imagem global da Dellent*
- 2 - Desempenho global da organização*
- 3 - Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respetiva missão*

Secção 9

Muito obrigado pela sua colaboração!

**Anexo 2 -Questionário final realizado a setembro de 2017 com o título de
“Avaliação da satisfação dos colaboradores da Dellent”**

Todas as questões assinaladas com * são de resposta obrigatória.

Secção 1

1 - Local de trabalho (empresa)*

2 – Função*

3 – Idade*

3.1 – Entre 20-29 anos

3.2 - Entre 30-39 anos

3.3 - Entre 40-49 anos

3.4 - Entre 50-59 anos

3.5 - Entre 60-65 anos

4 – Género*

4.1 – Masculino

4.2 – Feminino

5 – Anos de experiência profissional*

5.1 – Menos de 1 ano

5.2 – Entre 1 e 5 anos

5.3 – Entre 6 e 10 anos

5.4 – Mais de 10 anos

6- Há quanto tempo é colaborador da Dellent*

7 - Já respondeu a este inquérito no ano anterior (Setembro de 2016)?*

7.1 – Sim

7.2 - Não

Secção 2

Este questionário tem como objetivo dar-nos a conhecer a forma como os colaboradores percebem a Dellent, de modo a aferir o grau de satisfação com a empresa e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

Secção 3 – “Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”

As questões de 1 a 7 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

1 – Aptidão de gestão*

2 – Aptidão para comunicar*

3 - Sistemas de avaliação de desempenho*

4 - Postura da organização face à mudança e à modernização*

5 - Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores

6 - Acompanhamento dos colaboradores*

7 - Atividades sociais*

8 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 4 – “Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

1 - Ações de formação realizadas*

2 - Oportunidades para desenvolver novas competências*

3 - Possibilidades de progressão na carreira*

4 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 5 – “Envolvimento ativo na organização”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

1 - Envolvimento nos processos de tomada de decisão*

2 - Envolvimento em atividades de melhoria*

3 - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores*

4 - Nos tópicos onde não assinalou "muito satisfeito", o que falta para que o seu grau de satisfação seja mais elevado?

Secção 6 – “Níveis de motivação”

As questões de 1 a 5 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito desmotivado, desmotivado, motivado, muito motivado.

- 1 - Motivação para aprender novos métodos de trabalho*
- 2 - Motivação para desenvolver trabalho em equipa*
- 3 - Motivação para participar em ações de formação*
- 4 - Motivação para participar em projetos de mudança na organização*
- 5 - Motivação para sugerir melhorias*
- 6 - Nos tópicos onde não assinalou "muito motivado", o que falta para que a sua motivação seja maior?

Secção 7 – “Níveis de satisfação com a situação profissional”

As questões de 1 a 23 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: discordo totalmente, discordo, concordo, concordo totalmente.

- 1 - Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo*
- 2 - Existem boas possibilidades de promoção no meu trabalho*
- 3 - Estou satisfeito/a com as regalias que recebo*
- 4 - Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento*
- 5 - Sinto que sou alvo de rumores por parte dos colegas*
- 6 - Gosto das pessoas com quem trabalho*
- 7 - A comunicação parece adequada na empresa onde me encontro colocado/a*
- 8 - As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas*
- 9 - As regalias dadas na empresa são idênticas às de outras empresas*
- 10 - Sinto que o trabalho que faço é apreciado*
- 11 - Sinto que sou pago em excesso ("*overpaid*") pelo trabalho que realizo*
- 12 - Gosto das coisas que faço no meu trabalho*
- 13 - Os objetivos da empresa são claros para mim*
- 14 - Na empresa, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais*
- 15 - Sinto que o esforço é recompensado de igual modo para todos os colaboradores*
- 16 - O pacote de regalias existente na empresa é adequado*
- 17 - Existem recompensas para quem trabalha nesta empresa*
- 18 - Sinto orgulho no trabalho que faço*

- 19 - Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário*
- 20 - Sinto que o esforço que faço é recompensado como deveria ser*
- 21 - O meu trabalho é agradável*
- 22 - Sinto que o desempenho em grupo é superior ao individual*
- 23 - Sinto que a empresa está a fazer o acompanhamento adequado aos seus colaboradores*

Secção 8 – “Satisfação Global”

As questões de 1 a 3 inclusive, nesta secção, devem ser respondidas com uma cruz nas seguintes opções: muito insatisfeito, insatisfeito, satisfeito, muito satisfeito.

- 1 - Imagem global da Dellent*
- 2 - Desempenho global da organização*
- 3 - Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respetiva missão*

Secção 9

Muito obrigado pela sua colaboração!